قائمة الطعام

تخطيط . تصميم . تسويق . رقابة واتخاذ قرارات

الدكتور
نزار فليح البلداوي
جامعة عمان الأهلية

الأستاذ
علاء يوسف كنه
جامعة عمان الأهلية



2008

قائمــة الطعــام

تخطيط، تصميم، تسويق، رقابة

واتخاذ قرارات

تأليف

د. نزار فليح البلداوي

جامعة عمان الأهلية

م. علاء يوسف كَنه

جامعة عمان الأهلية

الطبعة الأولى

2008



رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2007/5/1345)
البلداوي ، نزار
قائمة الطعام : تخطيط، تصميم، تسويق، رقابة، واتخاذ قرارات/ نزار فليح البلداوي، علاء يوسف كنـه . - عـمان ، دار وائل ، 2007 .
(316) ص
ر.إ. : (2007/5/1345)
الواصفات: الخدمة الغذائية / اعداد الأغذية / صناعة السياحة
* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

****

رقم التصنيف العشري / ديوي : 641.3
(ردمك) ISBN 978-9957-11-713-9

* قائمـة الطعام (تخطيط، تصميم، تسويق، رقابة واتخاذ قرارات)
* د. نزار فليح البلداوي – م. علاء يوسف كَنه
* الطبعـة الأولى 2008
* جميع الحقوق محفوظة للناشر



دار وائـل للنشر والتوزيع
* الأردن – عمان – شارع الجمعية العلمية الملكية – مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (2) الطابق الثاني الجبيهة)- هـاتف : 00962-6-5338410 – فاكس : 00962-6-5331661 - ص. ب (1615)
* الأردن – عمـان – وسـط البـلد – مجمـع الفحيص التجـاري- هـاتف: 00962-6-4627627
www.darwael.com
E-Mail: Wael@Darwael.Com

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
الباب الثاني: تخطيط وتصميم قائمة الطعام	

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمــة

أصدر مجلس السياحة والسفر العالمي (The World Travel and Tourism Council) تقديرات عن السياحة والسفر ضمن الاقتصاد العالمي، ووجد إنها ستشكل، سواء بشكل مباشر أم غير مباشر، نسبة (2%) من إجمالي الإنتاج المحلي، وتوفر (200) مليون فرصة عمل، حيث تشكل (8%) من الاستخدام الكلي، وهذا يعني إنها ستخلق (5.5) مليون فرصة عمل جديدة سنوياً حتى عام (2010).

وفي آب من عام (1990) ، على سبيل المثال، أصدرت أخبار المطاعم المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية تصنيفاً لأنواع المطاعم حسب حجم إجمالي المبيعات ونموها في السوق، فكانت حصة مبيعات السندويشات (40.9%) من مجموع المبيعات، تليها مبيعات الطعام التعاقدية بنسبة (12.7%). وما خُطط لعام (1991) هو أن تصل مبيعات المطاعم إلى (248.1) بليون دولار.

أما مبيعات هذه الصناعة عام (2002) فقد بلغت (115.200) بليون دولار لخدمة الطعام السريع (***Quick Service***) و(146.700) بليون دولار للخدمات الكاملة. سلسلة مطاعم ماكدونالدز وحسب تقريرها السنوي لعام (1997) بلغت مبيعاتها على مستوى فروعها في العالم (33) بليون دولار، (15) بليون دولار منها هي عن مبيعات خارج الولايات المتحدة الأمريكية وحوالي (50%) من مجموع أرباحها تتحقق من مبيعاتها خارج الولايات المتحدة.

إن نشاط المطاعم يشكل جزءاً مهماً من العناصر المكونة لصناعة السياحة والسفر لأسباب عديدة. فالأفراد يذهبون إلى المطاعم لإشباع عدة حاجات ومتطلبات. والأكل هو حاجة حياتية (بايولوجية) يقدمها المطعم، وبالتالي المطاعم والأفراد العاملين فيها يلبون رغبات إنسانية متعددة، فبالإضافة إلى تقديم الطعام هناك حاجات اجتماعية يروم الأفراد الحصول عليها عند ارتيادهم المطاعم كالراحة والتسلية. كما أن خدمات

تقديم الطعام لاتقتصر على المطاعم وإنما تتعداها إلى خدمات تقديم الطعام في الطيران، والجيش، والمدارس، والكليات، والمستشفيات، والمصانع. وفي ظل السوق المفتوحة والمنافسة الشديدة ولضمان النوعية الجيدة من خلال إدارة الجودة الشاملة في المطاعم تبرز أهمية التركيز على قوائم الطعام وما تعتمد عليه من أدوات أخرى مثل وصفة الطعام وحجم الحصة كأدوات لتحديد المعايير التي ستساهم في ضبط الجودة والكلفة بشكل مستمر نسبياً وبالتالي تحقيق النجاح.

وبالنظر لهذه الأهمية التي تحتلها قائمة الطعام في إدارة المطاعم ومنشآت خدمة تقديم الطعام الأخرى، ولندرة المكتبة العربية لكتاب شامل يغطي الموضوعات ذات العلاقة، حرص المؤلفان على إعداد هذا الكتاب خدمة للمتخصصين في هذا القطاع سواء لإدارات المطاعم أو لأقسام أكاديمية في جامعات وكليات ومعاهد .

ولكي تحقق المطاعم أهدافها الرئيسية وخاصة النجاح والاستمرار في السوق من خلال تحقيق الربحية ورضا زبائنها، فلابد لها من أن تمارس وظائفها الإدارية بعلمية وعناية. وكأي نظام فرعي من النظم الإدارية فأن إدارة قائمة الطعام تشكل مفصلاً أساسياً من مفاصل هذا النوع من المنشآت.

وتعد قائمة الطعام أداه أساسية للمبيعات كما أنها تعد أمراً جوهرياً بالنسبة لوضع خطط الإنتاج. ويعتمد أمر صياغة وإعداد قائمة الطعام على ذوق وفن اختيار الأطباق المبني على أسس مدروسة. كذلك قائمة الطعام تؤثر على الكلفة التي يتحملها صاحب المطعم بجوانب عديدة إذ يعتمد عليها اعتماداً كبيراً في كل من عمليات الشراء والاستلام والخزن والتحضير والأجور والرواتب وتكلفة الطعام والخدمة كما سيتم بحثه في فصول لاحقة. إن الإخفاق في أي جانب من جوانب هذه الفعاليات يمكن أن يؤثر سلباً على المبيعات.

من هنا حرص المؤلفان على تقسيم محتويات هذا الكتاب إلى خمسة أبواب تشكل بمجموعها ما يحتاجه المتخصص في أدارة المطاعم عند تنفيذه لمهام إدارة قائمة الطعام.

فالباب الأول هو مقدمة لقائمة الطعام وتضمن مراحل تطورها وأصنافها وأنواعها. والباب الثاني يختص بوظيفة التخطيط وتصميم قائمة الطعام، حيث قدمت دراسة تفصيلية في الفصول الثلاثة لهذا الباب، وهي تخطيط قوائم الطعام وتسلسل ومكونات قائمة الطعام ثم تصميم القائمة.

أما الباب الثالث فخصص لتسويق قائمة الطعام، وفي الفصول السادس والسابع والثامن تم التطرق إلى أهداف تسويق قائمة الطعام وأساليب تسعير بنودها والترويج لها.

أما الباب الرابع فتعرض لوظيفتين مهمتين هما الرقابة واتخاذ القرارات وتم تغطيته بثلاثة فصول هي التاسع والعاشر والحادي عشر، والتي عرضت بشكل تفصيلي الرقابة، وهندسة قائمة الطعام كأداة لتسهيل اتخاذ القرارات، والوصفة القياسية كأداة رقابية.

وأخيراً ، تعرض الباب الخامس إلى أمور مهمة تساند عملية إدارة القائمة وهي علاقة القائمة بإدارة المطبخ ومن ثم أهم النصائح والإرشادات لقائمة طعام ناجحة. يأمل معدّا هذا المؤلف أن يكونا قد وفقا في إعداد هذا الكتاب والله ولي التوفيق .

المؤلفان

الباب الأول

مقدمة في قائمة الطعام وأنواعها

الفصل الأول

مراحل تطور قائمة الطعام

1 مراحل تطور قائمة الطعام

مراحل تطور قوائم الطعام:

القائمة كما يعرفها البعض هي لائحة مفصّلة عن الأطعمة المقدمة في المطعم خلال وجبة ما،وقد ظهر هذا التعريف قديماً وفي وقت ناسب مالكي المطاعم بسبب محدودية المنافسة في الصناعة في تلك الفترة، والمرونة في الضرائب المفروضة على هذه الصناعة، ولعدم اعتماد مقياس لكفاءة الإنتاج، ولمحدودية خبرة الزبائن في المطاعم في تلك الفترة. وحتى معايير النظافة لم يكن يولى لها تلك الأهمية كما هو عليه في أيامنا هذه.

أما في وقتنا الحاضر فأصبحت هناك تغييرات جذرية فيما يجب أن تقدمه قائمة الطعام لتلبية حاجات ورغبات الضيوف والزبائن. وعلى قائمة الطعام أن توفر للزبون المراد جذبه منتجاً يرضيه ويشبع رغباته، وطعاماً يرغب بشرائه وبنفس الوقت يدر ربحاً مجدياً للمنشاة أو للمطعم. ومن المهم جداً الحرص على أن يكرر الضيف زيارته للمطعم كنتيجة لقناعته السابقة.

إن النقطة المحورية في عملية إنتاج الطعام هي قائمة الطعام نفسها، رغم إن بعض العوامل الأخرى تلعب دوراً كبيراً في زيادة المبيعات. تبقى قائمة الطعام في المطعم هي المصدر الرئيسي للدخل ولبقاء المطعم مفضلاً لدى ضيوفه وزبائنه دون غيره. لذا تعتبر قائمة الطعام في النهاية العامل الرئيسي الذي يسيطر من خلاله على الربحية، وتبقى هي عنصر الجذب للضيوف والزبائن.

كما يجب أن نتساءل ما هي قائمة الطعام المثالية ؟ لا يمكن تجهيز قائمة طعام تحتوي على جميع الأطعمة التي قد تأتي على بال أي ضيف أو زبون يدخل المطعم لتناول

وجبة طعام. إلا أن صاحب المطعم يبقى هو الذي يحدد قائمة الطعام التي تتضمن الأطعمة الواجب توافرها وإنتاجها في المطعم. كما لا يستطيع أحد أن يتوقع وجود قائمة تحوي جميع أصناف الطعام.

عند وضع خطة لإنشاء مطعم فإن قائمة الطعام المقترحة للمطعم تحدد بوجه تقريبي المساحة اللازمة والمعدات والقوى البشرية العاملة اللازمة للعمل في المطعم. وسواءً كانت مجرد فكرة على الورق، أم كان المطعم في بداية افتتاحه، أم كان مستمراً في العمل، فإن قائمة الطعام هي النقطة المحورية للأعمال؛ لهذا يجب أن تتطابق وتتلاءم فكرة وهدف قائمة الطعام مع موقع المطعم والصورة التي يعكسها، وهذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصول القادمة. وعلى قائمة الطعام أن تعطي فكرة واضحة للضيوف والزبائن الذين تحاول إدارة المطعم كسبهم كحصة سوقية، وأن يقدم خدمات أفضل من المنافسين له في هذه الصناعة.

إن هذه الصورة أو النظرة لقائمة الطعام تشمل كل شيء يؤثر على نظرة الضيف والزبون تجاه المطعم. ويتوجب إن تكون فكرة المطعم وكذلك قائمة الطعام دائماً جديدة،ومثيرة وإبداعية. لا توجد أفكار جديدة كثيرة بقدر ما توجد توجهات للأطعمة وطرق توصيل الطعام الخاص بالمطعم. فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوربية وقبل عدة سنوات كانت المطاعم تقدم خدمة جديدة كخدمة شباك السيارات. وفي ذلك الحين لم يكن هذا النوع من المطاعم مصمماً بمعدات أو بقوائم طعام أو معرفة بكيفية إدارة هذا النظام. أما مطاعم اليوم فهي تعتمد بشكل كبير على خدمة شباك السيارات. وعند كل عملية دائماً تجد شخصاً يود تعديل العمليات لتزويد الزبون بخدمة أفضل. قد لا تكون الفكرة جديدة لكن توفر بديلاً مناسباً وتحسين على خدمة القائمة بشكل أفضل ويفضل أن تكون هذه الأفكار مربحة ولهذا السبب نجد من الضروري أن تكون البداية في مثل هذا الأمر فحص وفهم الدور الذي تلعبه القوائم في كل العملية.

وكما تمت الإشارة إليه سابقاً فإن قائمة الطعام هي المحور الرئيس للسيطرة على الربحية بغض النظر عن مرحلة المطعم، سواءً أكانت مجرد فكرة في الذهن أم خلال فترة نشاطاته، فعلى سبيل المثال لو بدأت الأرباح بالتناقص وبشكل متواصل أو إذا طرأت تغيرات على المطعم، فإن قائمة الطعام دائماً ستكون هي المحور الأساسي لإعادة النظر، لذلك فمن الضروري فهم وتفحّص دور قائمة الطعام في هذه المراحل الأربعة:-

المرحلة الأولى:

مرحلة المفهوم ***The Conceptual Stage***

إذا كان المطعم في دور البدايات ومازالت تتبلور فكرة إنشائه فإن قائمة الطعام المقترحة ستساعد على تحديد نوع المطعم الذي نرغب بإنشائه وكيف سيكون؟ إن تكوين الصورة الذهنية لشكل المطعم أياً كان نوعه، هو أمر بالغ الأهمية، وتحدد هذه الصورة (بقائمة الطعام). وإن قائمة الطعام التي تعد بشكل صحيح ستساعد على إيصال هدف المطعم وفكرته للضيف وللزبون .

كيف تحدد قائمة الطعام هذه الصورة الذهنية ؟ إنها تكشف لنا عن نوعية الضيوف والزبائن الذين يرتادون المطعم لأنها كتبت لتجذب ضيوف وزبائن معينين. وهي أيضا عامل محدد لنوع معدات المطبخ المطلوب شراؤها، إذ إن بعض أصناف الطعام قد تحتاج إلى معدات متخصصة، وكذلك كونها تعتبر عاملاً محدداً لمتطلبات المطعم من المساحات.

فعلى سبيل المثال إذا كانت كافة العمليات تتم في نفس المطعم، فستكون هناك حاجة ملحة لمطبخ كبير. أما إذا كان اعتماد المطعم على أطعمة شبه جاهزة (أي يتم شراؤها بشكل شبه مصنع أو بتصنيع جزئي) فستكون هناك حاجة ملحة لمخازن كبيرة الحجم لإغراض الخزن. وكذلك فإن قوائم الطعام ستوفر أسساً معينة لنوع العاملين ومقدمي الخدمة الذين يتوجب استخدامهم وطبيعة مهاراتهم وكفاءاتهم. لذا على مالكي المطاعم الانتباه للأسئلة التالية وتحديد الإجابات اللازمة عنها: هل

سيحتاج المطعم إلى كادر ذي خبرات مهنية معينة؟ أم هل تستطيع الإدارة تدريب عمالها بنفسها ؟ ما هو الحال في موظفي مطاعم الخدمة السريعة(***Fast Food***) ليصبحوا قادرين على أداء العمل ضمن المستوى المطلوب؟ حيث أن الخبرة والمهارات المطلوبة تزداد كلما ازدادت وتعقدت عمليات إنتاج الطعام. إن قوائم الطعام لها تأثير أيضا على الديكور المستخدم في المطعم. فالطعام المقدم في المطعم يجب أن يتناسب مع ديكور المطعم. كما أن تطور قائمة الطعام يساعد المصمم على أن يتصور الألوان ورسومات الحائط والديكور العام للمطعم. والديكور الذي يعكس شخصية وذوق الأشخاص الذين يخططونه، وسيتم التطرق لهذا الموضوع بالتفصيل في فصل لاحق.

<u>المرحلة الثانية:</u>

المرحلة التشغيلية *The Operational Stage*

لو تم تنظيم استمارة استبيان لعدد من المطاعم في مكان ما، لوجدنا أن أكثرها نجاحاً هي التي تبقى تتابع آخر تطورات وموضة الطعام في السوق. وكل مطعم جديد يفتح تضم قائمة طعامه أكثر الأطعمة شعبية في زمانه، لكن بعض المطاعم تفتح وتؤسس لنفسها قائمة طعام خاصة بها، ولا تجري عليها أي تغيير إطلاقاً. وبالتالي سيكون لها المردود السيئ على المطعم من حيث انخفاض عدد الضيوف والزبائن لأن الأطعمة المقدمة لا تلبي طلباتهم ورغباتهم.

إن متابعة مبيعات كل صنف من فقرات قائمة الطعام على حدة هو أمر في غاية الأهمية،حيث إن هذا التحليل الدقيق لكل الأصناف يمكن من خلاله متابعة وملاحظة التناقص والارتفاع لمبيعات كل صنف من الأصناف المختلفة للأطعمة. ولابد أن يكون صاحب المطعم سريع البديهة لمعرفة هذه الاتجاهات للمحافظة على قوائم الطعام التي تزيد المبيعات والربح، وأن يلغي الأصناف التي ليس عليها طلب أو التي لم تعد تدر الأرباح المقبولة. كما يجب تذكر أن وضع فقرات شائعة من الأطعمة هي عملية غير مجدية إذا لم تعد بطريقة ملائمة ومناسبة للمطعم،حيث يجب أن يتعامل

المطعم مع نوعيات ومواصفات عالية الجودة. وهناك طرق عدة لإجراء هذا التحليل سواء يدوياً أم بالحاسوب، وسيتم التطرق لها بالتفصيل في فصل خاص.

المرحلة الثالثة:

مرحلة الهبوط أو (الانخفاض) *Decline*

إذا بدأت الأرباح من العمليات المستمرة للمطعم بالانخفاض وأصبح العائد على الاستثمار غير مقبول، فهنا أيضا تلعب قائمة الطعام دوراً كبيراً. ويجب إعادة تقييم نظام التسعير المستخدم في القائمة القديمة والنظر في إمكانية تغييره. وأيضاً علينا دراسة الضيوف والزبائن وشريحة رواد المطعم لأنه من الممكن أن يتغيروا مع أحداث تغيرات جديدة في قائمة الطعام. ربما علينا أن نقدم أصنافاً مختلفة أو استخدام طبق اليوم الذي يحوي أصنافاً محببة وشعبية ويكون أكثر ربحية.
أخيراً يمكن أيضا أن نحدّ من حالة التراجع هذه بتغيير شكل قائمة الطعام دون تغيير محتواها فمثلاً يتم تغيير الألوان، التصميم، طريقة الإعداد والطبخ المستخدمة.

المرحلة الرابعة:

مرحلة الانتقال *Transition*

إن التغيير عملية مهمة ولابد منها في صناعة المطاعم . وإن انتقال المطعم من نمط معين إلى آخر ينبع من تغيرات ديموغرافية وتغيرات في عادات تناول الطعام لدى السكان، وعلى مالكي أو إدارات المطاعم أن يلاحظوا ويلمسوا هذه التغيرات ويكونوا سريعي التأقلم معها. فعلى سبيل المثال لو طرأت تغيرات على مطعم مكسيكي من حيث فكرة المطعم. فإن الفترة الانتقالية بالتأكيد ستشمل تحديثاً، نمواً، زيادة في الأرباح، أي تغيراً في الأهداف، وستكون الغاية الأولى هي زيادة المبيعات أما الثانية فهي زيادة الأرباح.

إن التركيز في هذه المرحلة سيكون على قائمة الطعام، فالعديد من أصحاب المطاعم يحاولون تقليص التكاليف لزيادة أرباحهم، والتكاليف بأية حال يجب أن تخفض دون أن تمس(**مستوى الخدمة والجودة**). وإن قائمة الطعام تلعب دوراً كبيراً في هذا. وباختيار العديد من الأطعمة وطرق إعداد الطعام وبتحديد الهدف السوقي للمطعم يحدد صاحب المطعم نوع العمليات من خلال قائمة الطعام.

إن مجرد إضافة أصناف على قائمة الطعام في المرحلة الانتقالية قد تشكل خطراً كبيراً. حيث إن القليل من المطاعم تقدم (كل الأصناف لكل الزبائن) إذ إن التوسع المستمر في قائمة الطعام للمطعم قد يقلل من جودة الطعام أو الخدمة.

عندما يتم الدخول في سوق ما، وعندما يتم تحديد ما سيقدمه المطعم، فيجب أن يقدم بشكل ممتاز. وكما سبق وذكرنا إن التغيرات مهمة لمواكبة التطورات ولكن ليست كل صرعة جديدة تظهر على قائمة الطعام تكون ناجحة، إذ يجب أن توضع الخطوط العريضة لقائمة الطعام ثم نحددها حسب ما يريده الضيف أو الزبون.

وأخيراً يمكن القول في التحليل النهائي، ستجد أن قوائم الطعام فعلياً هي ليست لصاحب المطعم بل للزبون التي سترضيه وتلبي حاجاته ورغباته، وهي تمثل الزبائن الذين هم من رواد المطعم وتمثل الأطعمة المباعة لهم بقصد الربح، وعلى الإدارة أن تبقى على تواصل مستمر مع زبائنها. وإنه لمن الضروري أيضاً التفاعل مع الزبائن كل يوم للكشف عما يحبونه وعن ما لا يرغبون به، وإن الاتصال المستمر ضروري مع الضيوف والزبائن من أجل تطوير قوائم الطعام ومتابعة تقييمها إرضاءً للضيف وللزبون.

أسئلة الفصل الأول

س1: من الضروري فهم وتفحص دور قائمة الطعام في أربع مراحل من دورة حياة المطعم، فما هي هذه المراحل ؟

س2: ما المقصود بدور قائمة الطعام في مرحلة المفهوم .

س3: تحدث عن أهمية قائمة الطعام في المرحلة التشغيلية للمطعم .

س4: بين ما المقصود بمرحلة الهبوط أو (الانخفاض) في نشاط المطعم وكيف يعالج من خلال قائمة الطعام؟

س5: تكلم عن مرحلة الانتقال من نمط معين إلى آخر في إنتاج الطعام مبيناً دور قائمة الطعام في هذه المرحلة؟

س6: وضّح الفرق بين تعريف قائمة الطعام في الماضي وفي أيامنا الحالية .

س7: وضح كيفية إيجاد الحلول لمعالجة مرحلة الهبوط لقائمة الطعام .

ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة وصحح الخطأ إن وجد.

1-القائمة كما يعرفها البعض هي لائحة مفصلة عن الأطعمة المقدمة في المطعم خلال وجبة ما.

2-في وقتنا الحاضر أصبحت هناك تغييرات جذرية فيما يجب أن تقدمه قائمة الطعام لتلبية حاجات ورغبات الضيوف والزبائن.

3-تعتبر قائمة الطعام في النهاية العامل الرئيسي الذي يسيطر من خلاله على الربحية، وتبقى هي عنصر الجذب للضيوف والزبائن.

4-عند وضع خطة لإنشاء مطعم فإن قائمة الطعام المقترحة للمطعم تحدد بوجه تقريبي المساحة اللازمة والمعدات والقوى البشرية العاملة اللازمة للعمل في المطعم.

5-يجب أن تتطابق وتتلاءم فكرة وهدف قائمة الطعام مع موقع المطعم والصورة التي يعكسها.

6-يتوجب أن تكون فكرة المطعم وكذلك قائمة الطعام دائماً جديدة، ومثيرة وإبداعية.

7-الطعام المقدم في المطعم يجب أن يتناسب مع ديكور المطعم.

8-إن أكثر المطاعم نجاحاً هي التي تبقى تتابع آخر تطورات موضة الطعام في السوق.

9-كل مطعم جديد يفتح تضم قائمة طعامه أكثر الأطعمة شعبية في زمانه.

10-إن وضع عروض شائعة (فقرات من الأطعمة) هي عملية مجدية إذا لم يتم إعدادها بطريقة ملائمة ومناسبة للمطعم حيث يجب أن يتعامل المطعم مع نوعيات ومواصفات عالية الجودة.

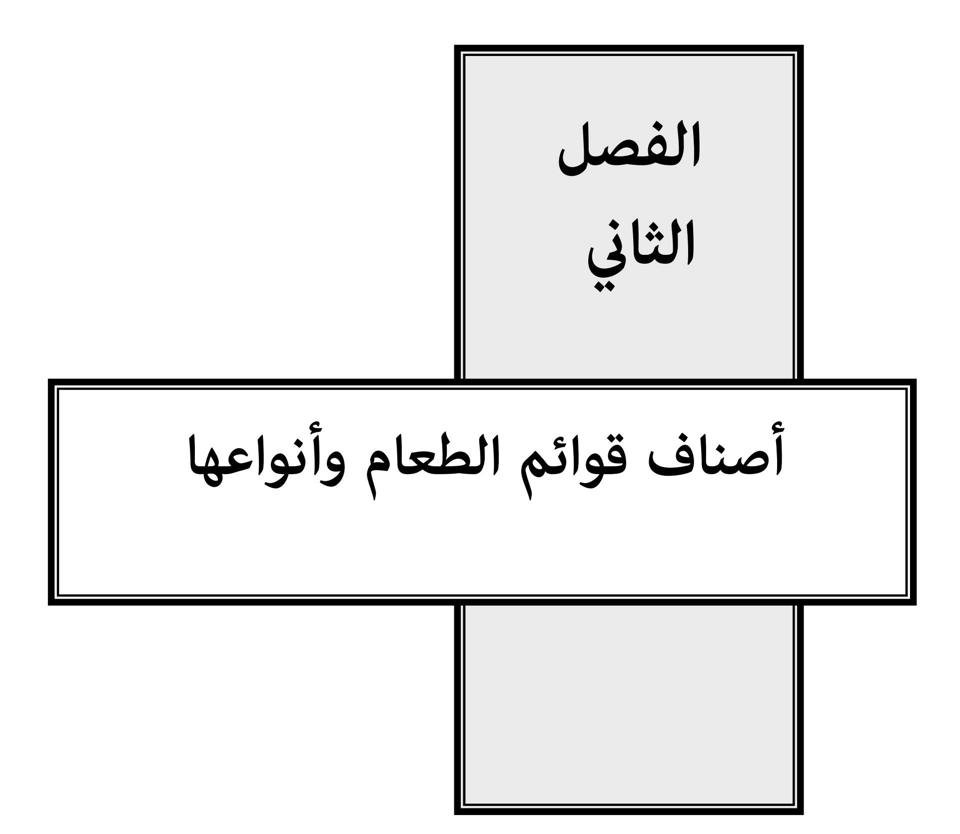
11-في مرحلة الهبوط قد يكون السبب هو نظام التسعير المستخدم في القائمة القديمة.

12-إن انتقال المطعم من نمط معين إلى آخر ينبع من تغيرات ديموغرافية وتغيرات في عادات تناول الطعام لدى السكان.

13-إن مجرد إضافة أصناف على قائمة الطعام في المرحلة الانتقالية قد تشكل خطراً كبيراً.

14-إن التغيرات مهمة لمواكبة التطورات وكل صرعة جديدة تظهر على قائمة الطعام تكون ناجحة.

15-من الضروري التفاعل مع الزبائن كل يوم للكشف عما يحبونه وعن ما لا يرغبون به.


الفصل
الثاني
أصناف قوائم الطعام وأنواعها

2 أصناف قوائم الطعام وأنواعها

هناك العديد من التصنيفات لقوائم الطعام .ومن أكثر التصنيفات شيوعاً حسب وجهات نظر المختصين في صناعة الأطعمة المتعددة :

أولاً: من حيث النشاط:

1-قوائم طعام المقاهي (*Coffee Shop Menus*)

وهي قوائم الطعام الخاصة بالمقاهي والكوفي شوب على اختلاف أنواعها، وتتميز وحسب طبيعة المقهى من حيث تنوع الأطباق والتي تمتاز في الغالب على المفردات البسيطة والسريعة الإعداد والتي لا تحتاج إلى تحضيرات كثيرة (السريعة التحضير والخدمة) وبعض أنواع المقبلات والسناك، على سبيل المثال السندويشات والمعجنات والحلويات وبعض أنواع المشروبات وبالتالي تكون الأسعار متناسبة مع هذا النوع من القوائم وطبيعة رواد هذا النوع من المرافق.

2- قوائم طعام خدمة الغرف (*Room Services Menus*)

وهي قوائم الطعام التي تكون خاصة بتقديم مفردات الأطعمة والمشروبات في الغرف على مدار الساعة أو (حسب سياسة الفندق)، والغرض منها إنها تحتوي على مفردات وأطباق تتناسب مع نوع ودرجة الفندق، لأن هذا النوع من القوائم يتواجد فقط في الفنادق، وتتناسب المفردات كما ذكر مع طبيعة ونوعية الضيوف الذين يرتادون هذه الفنادق. وهناك قوائم طعام خاصة بالفطور وقوائم أخرى خاصة بالغداء والعشاء أو تكون قائمة طعام موحدة لكل الوجبات، وتمتاز أحياناً بالرفاهية العالية والخدمة الجيدة في الغرف والتي تستلزم وجود معدات كافية، كما تكون أسعار الأطعمة

والمشروبات مرتفعة نسبياً قياساً إلى أسعار مطاعم الفندق أو بقية المرافق الأخرى المتواجدة فيه.

3- قوائم طعام المطعم النظامي (*Formal Restaurant Menus*)

وهي قوائم الطعام التي يقدمها المطعم والتي تعكس صورة المطعم من خلال مفردات الأطعمة والمشروبات التي لكادر الخدمة والإنتاج القدرة على تقديمها وإنتاجها. كما يشترط أن تكون ملتزمة بالتسلسل الصحيح للكورسات وبما يتناسب مع درجة المطعم ونوعه . كما يكون نوع قائمة الطعام حسب سياسة وإمكانيات مالك المطعم أو المدير من حيث المعدات المتوفرة ومهارة العاملين في المطبخ وكفاءة وخبرة عاملي الخدمة، كأن تكون قائمة طعام حسب الطلب أو قائمة طعام ثابتة، لكل منها أسس معينة في التكوين والصياغة والإعداد والتي بالتالي تختلف فيما بينها من حيث عدد الكورسات والأسعار، والتي يتم اختيارها وفقاً لحاجة ونوعية الضيوف وقدراتهم الشرائية. وتتنافس المطاعم المستقلة ومطاعم الفنادق مع بعضها البعض من خلال قائمة الطعام نفسها، من حيث تقديم أفضل المفردات من الأطعمة وأغربها أحياناً، والغرض من ذلك هو إظهار خبرات ومواهب العاملين الفنية في منطقة الإنتاج.

4-قوائم طعام المدارس (*Schools Menus*)

وهي قوائم الطعام الخاصة بأطفال المدارس الخاصة أو المدارس الداخلية ويتم إعدادها وتحضيرها من قبل الجهات المختصة بهذا القطاع أو من قبل إدارة المدرسة نفسها، وتتميز هذه القوائم بعدة أمور مهمة منها:-

أ-إن طلاب المدرسة عادة ما يفقدون الكثير من الطاقة الجسدية في اللعب. وهم أيضاً في مراحل متنوعة من النمو، ولهذا يجب أن يؤخذ ذلك بنظر الاعتبار احتياجاتهم للتغذية العامة عند التخطيط لوجباتهم. كما يجب أن لا ننسى قد يكون بعض الأطفال ممن لهم متطلبات خاصة بسبب مرض أو ضرر جسدي ما.

ب-الأطفال عادة لا يهدؤون (لا يرتاحون) ولا يحبون أن يقضوا كثيراً من الوقت على مائدة الطعام. إضافة إلى ذلك فإنهم دائماً على عجلة من أمرهم وخاصة في الصباح الباكر، إذ عليهم أن يصلوا إلى المدرسة في الوقت المحدد، لذا فقوائم الطعام الخاصة بهم يجب أن تزود بأطباق تؤكل بسرعة وأن تكون مرضية أيضاً.

ت- الأطفال كذلك يملوّن من الطعام بسرعة، بل أحياناً يدخلون المطعم وينسون أنفسهم، لذا فمن المفضل أن تتميز قوائم الطعام بالتنويع في اللون، والتركيب، والذوق والنكهة.

ث-لحالة الطقس والمناخ أيضاً اعتبارات مهمة في هذا النوع من قوائم الطعام فعلى سبيل المثال في الجو الجاف والحار فإن الأطفال يفقدون الكثير من الماء والأملاح من أجسادهم من خلال التعرق. وفي هذه الحالة يجب أن تتضمن قوائم الطعام الخاصة بهم مزيداً من السوائل والسلطات، لأن الأطفال عادة لايحبون شرب الكثير من الماء. وفي أثناء الجو الرطب حيث الشعور بالضغط والنعاس وعدم الراحة والنحول بشكل عام يتوجب أن تكون هناك وجبات وأطعمة باردة مثل المرطبات، والعصائر المثلجة والفواكه واللحوم الباردة والسلطات والشوربات الخفيفة ومشروبات التغذية. ومن جهة ثانية ففي الطقس البارد يتوجب الحصول على طاقة إضافية، وتكون مطلوبة لإبقاء الجسم دافئاً مثل الأطعمة الهشة مثل (الكروكيت) (***Croquettes***) وهي عبارة عن كتلة من اللحم مفرومة تكسى بالبيض وتقلى بالدهن، أو الكستيليتة أو البطاطا المقلية، أو الرز المقلي، أو الخبز الحار، أو المشروبات الحارة، أو الحلويات.

د-كما أن للأطفال شهية (رغبة) مختلفة وكثيراً ما يفضلون وجبات خفيفة في فواصل متكررة أثناء النهار.وبشكل عام فإن الأولاد يفضلون الطعام ذا الدسم العالي وذا السعرات الحرارية الكثيرة، على عكس الفتيات من نفس العمر اللواتي يفضلن الطعام الخفيف وعلى وجبات صغيرة تحتوي على التوابل.

5-قوائم طعام المؤتمرات (*Conferences Menus*)

ظهر هذا النوع من القوائم لتلبية رغبات وحاجات الضيوف والمؤتمرين الذين يحضرون مؤتمراً أو اجتماعاً ما، كما يراعى كذلك أن تحتوي قوائمهم الخاصة على وجبات تتناسب مع نوع الضيوف الحاضرين ونوع المؤتمر ونوع وعدد جلساته والفترات التي بينها وكذلك حسب طبيعة الاتفاق بين الفندق أو المطعم والجهة المنظمة للمؤتمر مع مراعاة الكلفة المخصصة للمؤتمر، ويراعى عند تنظيم هذا النوع من القوائم أن يؤخذ بنظر الاعتبار ما يلي:-

أ-أن الأطباق الموجودة على قائمة الطعام تكون على الأقل مقبولة من قبل الأشخاص الحاضرين في المؤتمر. فقد يكون هناك مدعوون من جنسيات مختلفة وذوو أذواق معينة، يتوجب قدر الإمكان إشباعها.

ب-وفي حالة تقديم الطعام بين جلسات المؤتمر فلابد أن توضع مفردات لقائمة طعام تسمح بالخدمة السريعة.

ت-أن يؤخذ بنظر الاعتبار أية طلبات خاصة أخرى (وجبات خاصة) أو وجبات للأشخاص أل(***V.I.P***) الذين يحضرون المؤتمر.

6-قوائم طعام المستشفيات (*Hospitals Menus*)

تتميز هذه القوائم بأنها تقدم مفردات من الأطعمة لنزلاء المستشفى والذين يعتبرون ضيوفاً على المستشفى لحين انتفاء الغرض من دخولهم لها (أي تماثلهم للشفاء). فنرى أن هذه القوائم يتم كتابتها وفقاً لأسس مدروسة ومعتمدة من قبل هذا النوع من المؤسسات، وهي تتباين حسب الحالة المَرَضية للنزيل، وحسب ما يقرره الطبيب المختص بالحالة المَرَضية للمريض. فهناك مفردات خاصة بمرضى القلب، وأخرى لمرضى السكري، وأخرى لمرضى الضغط والذين يشعرون بالإجهاد والتعب، والى غير ذلك من الحالات المرضية الأخرى.

كما يجب أن لا ننسى أن تتولى عملية إعداد وتحضير مفردات قائمة طعام المرضى وحدة تغذية متخصصة بتحضير هذه الوجبات داخل المستشفى وتخضع لنفس الأسس في عمليات السيطرة والتحكم بالتكاليف والنظافة والصحة في عمليات إنتاج خدمة الأطعمة. ويتم في المستشفيات الخاصة والأهلية على عكس المستشفيات التابعة للدولة، فرض رسوم وأجور على هذه الوجبات، التي نادراً ما تكون أجورها رمزية في المستشفيات الحكومية.

وتستخدم المستشفيات حالياً في أوربا والولايات المتحدة الأمريكية وبعض البلدان المتطورة الأخرى نظام تسليم الطعام التلقائي، حيث يستخدم هذا النظام كجزء من إستراتيجية عالية التقنية،وذلك لتحسين الخدمة في المستشفيات، إذ تقوم الأجهزة الآلية المتحركة بإيصال صواني الطعام إلى محطات التمريض، ومن ثم إلى المرضى. والفضل في ذلك يعود إلى مجسات خاصة، تستطيع هذه الآلات أن تتحرك في القاعات وأن تصعد في المصاعد وأن تفتح الأبواب الأوتوماتيكية دون مساعدة، وعلى الرغم من هذه الآلات قد نجحت في المستشفيات إلا أنها لا تصلح للعمل في الفنادق والمطاعم.

7- قوائم طعام الحفلات (*Banquet Menus*)

وهي القوائم التي يكون مخططاً لها مسبقاً لعدد معين من الضيوف أو الأشخاص كما هو الحال في العمليات متعددة الأوجه في الفنادق، وخلال القرن العشرين تطور هذا النوع من القوائم بشكل ملحوظ بعد تطور مفاهيم خدمة الطعام، حيث تركز المطاعم والفنادق على هذا النوع من الفعاليات وإبراز الجوانب الفنية للفندق من خلال مواهب وكفاءة الطهاة وعاملي الخدمة في الترتيب والإعداد، لما له من جانب تسويقي مهم يدر الأرباح على إدارة المطعم أو الفندق، كما يتم تقديم هذا النوع من القوائم في مناسبات خاصة ويتم الاتفاق المسبق على مفردات هذا النوع من قوائم الطعام بين صاحب الحفلة أو الدعوة وإدارة المطعم أو الفندق، وحسب ما يناسبه من فقرات الأطعمة، وحسب قدرته على الدفع، وطبيعة المناسبة نفسها.

ويرى البعض أنه بسبب أهمية هذا النوع من الفعاليات فإن إدارة المطعم أو الفندق ترتأي تصنيف هذه الفعاليات إلى عدة أشكال ولكل شكل أو مناسبة يتم تصميم قائمة طعام خاصة تتلاءم مع الغرض أو المناسبة، وأحياناً تعمد إلى عمل وتصميم عدة بدائل(عدة قوائم طعام) لترك حرية الاختيار للضيوف والزبائن، كأن تكون هناك قوائم طعام خاصة بالأعراس وقوائم أخرى خاصة بحفلات الكوكتيل، وقوائم طعام خاصة بدعوات وحفلات الاستقبال ...الخ.

ثانياً: من حيث نوع العملية أو (وقت الوجبة)

هناك أنماط متعددة من القوائم كما يرى البعض أنها يمكن أن تصنف حسب الأوقات التي يقدم فيها الطعام. ومن هذه التصنيفات، قوائم الإفطار، الغداء، العشاء. وأدناه شرح مفصل لهذه الأنواع:

1-قوائم طعام الإفطار (*Breakfast Menus*)

في الغالب تكون قوائم الإفطار متشابهة تماماً وثابتة في كثير من البلدان، ويجب أن تتكون من أطعمة خفيفة وتتميز بسهولة وسرعة التحضير والإعداد لها، ويتناولها الضيوف بسرعة أيضاً. وقائمة طعام الإفطار يمكن أن تتكون بشكل عام من عدد من فقرات الأطعمة التالية وحسب طبيعة الفندق وسياسته وتصنيفه ونوع ضيوفه ونزلائه:

- **الفواكه** مثل: كريب فروت/ برتقال/ مشمش/ تفاح/ خوخ......الخ.
- **عصير فواكه** مثل: عصير كريب فروت/ عصير برتقال/ عصير طماطم (بندورة)/ عصير أناناس...الخ.
- **الحبوب** مثل/ الكورن فلكس/ عصيدة من الحبوب ... الخ.
- **البيض** مثل: بيض مقلي / بيض مسلوق / بيض مخفوق / بيض أومليت بأنواعه الخ.
- **اللحوم** (**حارة**) مثل :لحم غنم مقلي أو مشوي / لحم بقر مشوي / صوصج ...الخ.

- **اللحوم** (**باردة**) مثل: لحم غنم / لحم بقر / سلامي / فخذ غنم ... الخ.
- **مواد معلبة** (**حافظة**) مثل: مربى (البرتقال، الليمون)/ عسل/ مربى الفاكهة ...الخ.
- **المشروبات** مثل: الشاي/ والقهوة/ الشوكولاته ... الخ.
- **الخبز** مثل: كرواسون/ توست/ فطائر/ رولز ... الخ.

ومن أهم أشكال قوائم طعام الإفطار:

❖ **الإفطار الشرقي *Oriental Breakfast***

ويتكون من عصير برتقال، فول، لبنة، حمص، زيتون، جبنه، طماطم(بندورة)، خبز عربي، شاي أو قهوة، أو بعض الأطعمة الشعبية لذلك البلد.

❖ **الإفطار الأوروبي *Continental Breakfast***

ويتكون من عصير برتقال، خبز رول أو توست، كرواسون، فطائر،عسل، مربى الفاكهة، زبد، قهوة أو شاي أو شوكولاته.

❖ **الفطور الأمريكي *American Breakfast***

ويتكون من عصير برتقال ، خبز رول، كرواسون، فطائر، عسل، بيض عدد/ 2، أي نوع من اللحم ، لحم بقر أو صوصج، قهوة أو شاي أو شوكولاته.

2-قوائم طعام الغداء (*Luncheon Menu*)

من الضروري التقيد بالعوامل التالية عند تخطيط قوائم طعام الغداء:

أ- السرعة: في الغالب الأشخاص الذين يعملون لا يكون لديهم الوقت الكافي للأكل، فلذلك يتوجب أن يتم إعداد الأطعمة وأن تخدم بسرعة.

ب- البساطة: اختيارات قائمة الطعام محدودة نوعاً ما، وأن تتسم ببساطة التكوين والتحضير، وفي الغالب يختار الضيوف نوعاً واحداً.

3- قوائم طعام العشاء: (*Dinner Menus*)

وجبة العشاء عادة ما تكون الوجبة الرئيسية وتستهلك بوضع من الراحة أكثر من وجبة الفطور أو الغداء، وأيضاً يكون بعض الضيوف مستعجلين حتى في وقت المساء، ولكن الأغلبية من الناس يذهبون إلى المطعم للراحة أكثر من الوجبة نفسها، وقوائم طعام العشاء تقدم اختيارات أكثر وأنواعاً أكثر،وكذلك الأسعار ومعدل الدفع يكون فيها أعلى من وجبة الغداء.

<u>ثالثاً: من حيث الفئة</u>

ويقصد بها قوائم الطعام التي تتناسب مع فئة عمرية أو فئة معينة من البشر لها متطلبات خاصة معينة، كأن تكون أموراً متعلقة بالدين أو بالجنس أو بالعرق أو لأمور أخرى، أو لأمور قد تتعلق بالمستوى الاجتماعي. وتقسم إلى الأنواع التالية:

1- قوائم طعام الأطفال (*Children's Menus*)

لا يمكن في وقتنا الحاضر تجاهل قوائم الطعام الخاصة بالأطفال، لأن العديد من العوائل في الوقت الحاضر تستمتع بمرافقة أطفالهم إلى المطعم لمشاركتهم تناول وجباتهم خارج البيت. لذلك يوجد هناك سوق لقوائم الطعام الخاص بالعوائل.

كما أن هناك جدلاً دائماً بين مدراء ومالكي المطاعم بخصوص الحاجة أو عدمها إلى هذا النوع من القوائم، التي غالباً ما تتشابه في فقراتها من واحدة للأخرى ومن مطعم لآخر، وأيضاً تتميز بأن حجم الحصة هو نصف قياسي وأسعارها خاصة.

في الغالب أطفال العائلة يعتمدون في تناولهم لوجباتهم على ذوق ذويهم، حيث يعرف أولياء الأمور ما يحبذه أطفالهم من أصناف الأطعمة، وأحياناً لهم تأثير كبير على اختياراتهم، والآباء اليوم هم أكثر من قبل مهتمين بالاختيارات الغذائية المتاحة لأطفالهم من حيث القيمة الغذائية والصحية.

ويتوجب عند إعداد فقرات من الأطعمة الخاصة بالأطفال أن يقتصر تصميم قائمة الطعام عليهم. وأن تراعى المزايا التي يرغبها الأطفال، فعلى سبيل المثال تسمية فقرات الأطعمة حسب أعمارهم، أو تسميتها بأسماء مثيرة أو مميزة، أو مرافقتها برسوم ملونة معينة أو بوضعها في أغلفة أو حقائب خاصة، أو إلحاق الطلب أو الطعام بهدية معينة، أو بشيء يُذكر الطفل بالمطعم، كبعض اللعب الخفيفة أو ما شابه ذلك. وقد اعتادت بعض المطاعم العالمية على تصميم حزمة طعام تشمل إشراك الطفل في نشاط معين، وهذا المفهوم هو من الأمور التي لاقت ترحيباً كبيراً من قبل أولياء الأمور. ومن الواجب ذكره أن تجهيز الطفل بنوع من المكافآت أو بالأحرى أن كل طفل يجب أن يربح شيئاً ما، يولد نوعاً من الانطباع والشعور بأن فترة بقائه في المطعم كانت ممتعة إضافة لتناوله الطعام، وبالتالي سيحثّ والديه على تكرار ارتياد ذات المطعم مرة أخرى. ومن هنا تتضح سياسة المطعم وهي أن الغرض من هذا النوع من القوائم هو ليس فقط لبيع الطعام ، وإنما التأثير في رغبة الطفل بالعودة مرة ثانية إلى المطعم وتكرار الزيارة مرة أخرى مع والديه. كما أن قيمة المطعم بالنسبة للطفل قد تكمن في الهدية أو العطية على عكس الطعام، وقد يعتبر الطفل هذه العوامل جزءاً مهماً من تناوله الطعام خارج المنزل.

ويجب أن يراعى عند إعداد قوائم طعام الأطفال أن تكون محدودة في عدد فقراتها وأن يتم التركيز بشكل كبير على الفقرات الاعتيادية التي يتمتع بها الأطفال كالوجبات الخفيفة والسريعة والتي تؤخذ من قائمة طعام البالغين، كما يجب أن تكون لغتها بسيطة وأن يجيد الأطفال قراءتها.

وهناك قضية هامة أخرى، حيث ثبت في نتائج بحث في الولايات المتحدة الأمريكية بخصوص موضوع الغذاء ملخصه بأن الحميات الغذائية غير المتوازنة غذائياً تضع الكثير من الأطفال على حافة الخطر في حياتهم القادمة مع احتمالية إصابتهم بكثير من الأمراض المستعصية مثل السرطان، مشاكل القلب، هشاشة وترقق العظام. هذا التجاهل الواضح كان سببه التركيب الخاطئ للوجبات الغذائية والذي بني خلال عدد من العقود.

2-قوائم طعام كبار السن (*Aged Menus*)

وهي قوائم الطعام التي تتناسب مع أعمار هذه الفئة ،والتي في الغالب يكون لها متطلبات خاصة تتناسب مع وضعهم الصحي وتقدمهم في السن، وعادة ما تكون مفردات هذه القوائم مشروبات ساخنة وكثيراً من السوائل والشوربات ومفردات من الأطباق الرئيسية السهلة الهضم والخالية من الدهون وما شابه ذلك.

3-قوائم طعام الشباب(*Youth Menus*)

وهي قوائم طعام خاصة بفئة الشباب وهي في الغالب تتضمن مفردات دسمة وغنية بالبروتينات لكي تعوض الطاقة التي تفقدها هذه الفئة أثناء النهار، ولكن تغير عادات الطعام والشراب في الآونة الأخيرة أدى إلى إقبال الكثير من هذه الفئة وتوجههم إلى مطاعم الخدمة السريعة نظراً لقلة وقت الفراغ وارتباطهم بالعمل.

4-قوائم طعام النباتيين (*Vegetarian Menus*)

وهي تلك الأطباق النباتية التي تزود الضيوف والزبائن بخيارات متعددة على وجبة الإفطار أو الغداء أو العشاء، والتي تكون بها نسب الكولسترول والدهن أقل بكثير من مثيلاتها من الأطباق الأخرى غير النباتية،وتكون قيمة الألياف والنكهة فيها أعلى. وهذا الاتجاه قد انتشر بشكل واسع في مختلف بلدان العالم، باعتبار هذا النوع من الطعام يقدّم طعاماً صحياً متكاملاً للضيوف والزبائن، وبدأت الكثير من المطاعم تحرص على وجود مفردات من هذا الطعام في قوائمها. وأن الأطباق النباتية الرئيسية تقدم للمطعم مأكولات ذات نسبة كلفة مُرضية، وكذلك أرباح أعلى بكثير من بدائل اللحوم.

والضيوف هنا كما هو معروف يمثلون أشخاصاً من مختلف الأعمار والنشاطات والمهن والجنس والحالة الاجتماعية، وليس الهدف من إضافة أصناف نباتية في قائمة الطعام هو تلبية حاجات الضيوف والزبائن وإرضائهم فقط، خاصة ممن هم نباتيون

بشكل متشدد، بل وإنما أيضاً لإثارة شهية من هم ببعض الأحيان نباتيون ويرغبون كسر نمط خيارات مأكولاتهم التقليدية عند الذهاب لتناول وجبة طعام ما خارج المنزل. إن تقديم أطباق رئيسية للضيوف لا تحتوي على اللحم، قد يساعد إدارة المطعم على تلبية متطلبات ورغبات وإرضاء سلسلة واسعة من أذواق الضيوف والزبائن.

ويصنف النباتيون أيضاً على أساس نوعية الأطعمة النباتية أو (الحيوانية) أحياناً، أو بناءً على المنتجات التي يتناولونها وكالتالي:-

أ-***Lacto-ovo-Vegetarian***: (لاكتو- أوفو- فجيتيريان) وهو ما يطلق عليهم النباتيون الذين يتناولون البيض ومنتجات الألبان، ولكنهم لا يتناولون السمك.

ب-***Lacto-Vegetarian***: (لاكتو- فجيتيريان) وهو ما يطلق عليهم النباتيون الذين يتناولون منتجات الألبان، ولكنهم لا يتناولون البيض أو السمك.

ج-***Pesco-Vegetarian***: (بيسكو- فجيتيريان) وهو ما يطلق عليهم النباتيون الذين يتناولون منتجات الألبان والبيض والسمك.

د- ***Vegans***: (فيجانس) وهو ما يطلق عليهم النباتيون المتشددون الذين لايتناولون المنتجات الحيوانية على الإطلاق.

وبالطبع فإن لكل مجموعة من المجموعات أعلاه والأفراد المتواجدين ضمنها احتياجاتهم الخاصة والمميزة بهم، ومن هنا يتضح التحدي الكبير الواجب أخذه بالاعتبار في هذه الصناعة، وعلى مؤسسات خدمة الأطعمة أن تكون قادرة على تقديم منتجاتها في أي وقت وأن تكون لديها أطباق بديلة مخطط لها تحل محل الأطباق الأصلية الموجودة في قائمة الطعام عند اللزوم والطلب أو لمواجهة نوع خاص من الضيوف. ففي شبه القارة الهندية التي بها(**100**) أمة و(**100**) لغة و(**1000**) دين و(**2000**) آلهة يتضح هذا الأمر بشكل جلي، ونرى التفاوت والاختلاف بين طبقات الشعب الهندي في تناول الطعام، وقد يكون أحد ضيوف مطعم ما لا يتناول البيض (لمعتقدات دينية أو ما شابه ذلك)، وكان طلبه مثلاً (أومليت)، فعلى إدارة المطعم أن تكون لها القدرة على إنتاج هذا الطلب وبدون مادة (البيض)، والبديل هنا هو صنع طبق هندي ويدعى

(*besan poora*) عن طريق وضع غرام واحد من الطحين ويخلط مع الزبدة ومن ثم ينشر بشكل خفيف على فرن حار وبعدها يطوى على شكل أومليت ويقدم للضيف.

5-قوائم طعام الملوك والرؤساء (*Famous Menus*)

تتميز مفردات أو فقرات هذه القوائم بأنها تقدم لفئات معينة من الأشخاص بحكم موقعهم أو وظيفتهم، كالرؤساء والملوك والأشخاص المعروفين والمرموقين، وغالباً ما تكون هذه الفقرات من الأطعمة النادرة والغريبة والغالية الثمن، وأحياناً تتميز بصعوبة إعدادها وتحضيرها، بل يتعذر حتى تقليدها لصعوبة توفر المكونات، والصعوبة أحياناً حتى في استهلاكها. وهذا النوع من القوائم مخصص لفئة معينة من الناس، ولا يصلح تقديمها في المطاعم والفنادق التقليدية لتكاليفها العالية وتعذر تسعيرها ضمن مستوى الأسعار السائدة في الفنادق والمطاعم التقليدية، إلا أن هذا لا يمنع المطاعم والفنادق الراقية والتي تتميز بالرفاهية والتي تستقبل فئات معينة من الناس وخاصة ذوي الدخل العالي، أن تضع مع مفردات قوائم طعامها بعض هذه الفقرات كنوع من التمايز والتفاخر. ومن بعض الأمثلة على هذه المفردات والتي تعرضها بعض المطاعم كأطباق من الشوربة المتعددة الأصناف أو رؤوس القردة ، أو بعض أطباق الأفاعي أو الضفادع أو بعض أطباق الحشرات....الخ.

6-قوائم طعام العاملين (*Employees Menus*)

يتميز هذا النوع من قوائم الطعام بأنه يقدم حصراً للعاملين في بعض المنشآت، فعلى سبيل المثال مطاعم الفنادق والمؤسسات السياحية والمستشفيات وورش العمل وإلى غير ذلك، والشيء المشترك هنا أن هذه الوجبات تقدم للعاملين كنوع من الامتياز، بحكم طول الفترة التي يقضيها العامل في العمل والتي أحياناً تتجاوز الثماني ساعات، وكذلك لأن هذه القطاعات تقدم وجبات طعام وشراب لمستهلكيها من الضيوف والزبائن والمرضى، والمقصود هنا تقديم الراحة للعامل من قبل المؤسسة وأن تحفّزه على تقديم الخدمة بشكل جيد وبكل فعالية، وأن يؤدي عمله بكل نشاط، وأيضاً لغرض

السيطرة على حصص وطلبات المستهلكين والضيوف والمرضى من قبل الإدارة، أي لضمان عدم التجاوز من قبل العاملين على طعام الضيوف. ولضمان تحصيل أثمان بيع هذه الوجبات من الضيوف والزبائن، والسيطرة عليها من السرقة والهدر، وكذلك تحقيق الرضا والقناعة للطرفين أي الضيوف والعاملين معاً.

يراعى أن تكون هذه المفردات تتميز بكونها وجبات غذائية متكاملة تشبع العامل وأن تكون مكوناتها من المواد الخام ومن الدرجة الثانية، بحكم أنها تقدم لهم بشكل مجاني أو بأسعار رمزية كما هو الحال في بعض المنشآت. كما يجدر بالذكر أنه يتولى إعداد هذا النوع من القوائم فريق مختص بإطعام العاملين في الفندق أو المطعم أو المؤسسة يرأسه رئيس الطباخين التنفيذي (***Chef***) أو أحد الطهاة المتمرسين مع بعض المساعدين، وبموجب جدول وجبات مخصص لهذا الغرض، ويتم تغييره بشكل دوري أو كل أسبوع أو أسبوعين، وحسب سياسة الفندق أو المنشآت وحسب الميزانية المخصصة لهذا الموضوع .

كما أن هذا النوع من القوائم أيضاً يخضع للتدقيق والرقابة من ناحية التكاليف والشروط الصحية، لضمان عدم تسرب بعض الأطعمة للخارج أو السرقة أو الهدر والتلف. ويكون تناول هذه الوجبات أيضاً بموجب كشف بأسماء العاملين المتواجدين في الفندق أو المنشأة وبشكل يومي، لضمان عدم الإنتاج الفائض أو المفرط أو الهدر بالإنتاج وبموجب نظام الكوبونات (البطاقات) وفي مطعم خاص بهم، حيث تتوفر فيه كل المستلزمات الضرورية لتناول وجبة طعام مريحة وبموجب ضوابط خاصة تضعها المنشأة أو الفندق.

<u>رابعاً: من حيث الفترة الزمنية:</u>

1- قوائم الطعام الثابتة (*Fixed Menus*)

يقصد بالقائمة الثابتة هي القوائم التي لا تتغير من يوم إلى آخر مع أنها قد تتميز بأصناف يومية خاصة بالإضافة إلى الأصناف الاعتيادية المألوفة. ويتم استخدام هذا النوع من القوائم بشكل كبير من قبل بعض المؤسسات وخصوصاً تلك التي توجد في

المناطق النائية والمعتمدة على الزبائن الموسميين، كما هو الحال في مراكز التلال في البلدان الاستوائية، أو مكان الحج حيث الحجاج يتوافدون معاً في أوقات معينة من السنة. إن الخطة التسويقية للقوائم الثابتة تكون بصيغة (خذه أو أتركه) (***Take-it-Or-leave-it***)، والتي كما ذكر لا تترك للضيف خيارات أو بالأحرى إن خياراته محدودة .

يستخدم هذا النوع من قوائم الطعام، أو يكون شائع الاستعمال في خدمة المسافرين على خطوط السكك الحديدية وخطوط الطيران...الخ، كما أنها تخدم على خطوط الطيران باستخدام أحجام مختلفة من أطباق التقديم (الستنلس ستيل)، والوجبات المقدمة على الطائرات كلها تعد وجبات جاهزة ومن هذا النوع ، وتقدم في الصواني (***Trays***).

2- قوائم الطعام الدورية (*Cycle Menus*)

ويقصد بقائمة الطعام الدورية هي التي تتغير يومياً أو لعدد من الأيام حتى تعيد دورة القائمة نفسها، أي حتى تتكرر من جديد. (ويتواجد هذا النوع من القوائم عادة بعمليات خدمة الطعام غير التجارية).

إن القائمة الدورية(***Cycle Menu***) هي قائمة مكتوبة لتلبية رغبات الضيوف والزبائن لفترة معينة من الزمن، ومع نهاية هذه الفترة تكرر القائمة نفسها. وبالرغم من أن القائمة الدورية يمكن كتابتها لمرحلة زمنية محددة، إلا أنه غالباً ما تكون مدتها سبعة أيام أو واحد وعشرون يوماً. ومع نهاية دورة الأيام السبعة تعود القائمة إلى اليوم الأول وتمر عبر الدورة الثانية وهكذا..، وأحياناً تتم كتابة القوائم الدورية على أساس موسمي، حيث تكون هناك قائمة جديدة لكل فصل من الفصول الأربعة.

وعادة ما يتم استخدام القوائم الدورية بشكل شائع في المدارس والمستشفيات وبعض المشافي الخاصة وفي عمليات التغذية الصناعية وغيرها من المؤسسات الأخرى، وبالرغم من كون القوائم الدورية متكررة إلا أن هذا التكرار لا تتم ملاحظته من قبل الضيوف والزبائن بسبب طول المدة المنقضية قبل أن تكرر القائمة نفسها.

أهم فوائد القوائم الدورية:

1-عند وجود قائمة طعام أساسية مخططة، فالمخطط يكون عنده وقت أكثر للتفكير المبدع لإجراء التعديلات الضرورية في حالة العطل، أو في الظروف الخاصة، عندما يكون هناك نقص في الأيدي العاملة أو تأخير في استلام المواد الخام أو ما شابه ذلك.

2-العاملون، والعمل في المطابخ ومناطق الخدمة ستصبح أكثر تنظيماً (منظمين بشكل أكبر)، بسبب أن خطط الإنتاج المستقبلية معروفة مسبقاً.

3-ستكون هناك رقابة وضبط كبيرين للوصفات القياسية ، وذلك من خلال الإعداد المتكرر، وجعل خدمة الطعام أكثر فعالية من حيث الكلفة سواء للإدارة أو للزبائن أو الضيوف.

4-يمكن توزيع العمل بعدالة خلال اليوم، بحيث يتم تخفيف الضغط في العمل على كادر الإنتاج في المطبخ، بغض النظر عن أيام التشغيل العالي في مواسم الذروة أو خلال عمليات التجهيز للدعوات والحفلات.

5-الاستخدام الأمثل للمعدات وللمهارات المتوفرة في حال تم إعداد الخطط لقوائم الطعام بشكل مسبق.

6-اشتراك العمل الإداري في تخفيض عمليات طلب وتوفير المواد الخام، لأن الطلبية المفردة يمكن إجراؤها بحسب التوقيت وأن يتم استلامها على مدار الموسم.

وقوائم الطعام الدورية عادة ما تقدم وتخدم في المؤسسات التي يؤمها الزبائن المقيمين(***captive consumer***) والذين لا يتفاوت عددهم بشكل ملحوظ، كما يغلب عليهم طابع الميزانية المحدودة. وأن المتطلبات الخاصة لهؤلاء الزبائن تكون معروفة على مدار فترة زمنية معينة ويمكن صياغتها على شكل قائمة طعام حسب الطلب.

وعلى كل حال، فإنه مع الدوران القصير الأمد يكون هناك ميل للإنتاج بحسب القائمة. وعادة ما يميل الزبائن إلى تذكر ما تم خدمته أيام الجمعة أو السبت ، فعلى سبيل المثال فإن الزبائن يسعون إلى تناول الوجبة في يوم مفضّل لديهم ، وللتعامل مع هذا

الوضع فإن هناك عدداً من الوسائل يجب تبنيها عند إعداد مثل هذا النوع من القوائم ومنها:
1-يتم التخطيط لعدد من الأيام، بحيث لا تقع نفس الوجبة في نفس اليوم من الأسبوع، أو نفس التاريخ في الشهر، فعلى سبيل المثال يمكن أن تعد الخطط لمدة خمسة عشر و/أو عشرين يوماً لتجنيب الزبون الربط ما بين وجبة معينة وتاريخ معين.
2-إن تركيبة قائمة الطعام يمكن إعدادها، بحيث تنتج تشكيلة واسعة من الأطباق بقليل من التعديل، فعلى سبيل المثال، قائمة الطعام يمكن أن تكون (خضار موسمية) أو (لحم بالكاري) أو أن تكون (فاصوليا) في يوم معين و(زهرة) في يوم آخر ...الخ بحيث أن الزبون أو الضيف لا يعرف بدقة ما الذي سيحصل عليه، كما يمكن تقديم أطباق متعددة من كل نوع من الطعام أيضاً من خلال إتباع وسائل مختلفة من طرق الطهي، وهذا من شأنه أن يمكن المخطط، والذي يستطيع وبثقة، المزج والمواءمة ما بين الطعام والنكهة بحسب المواد الخام المستخدمة، توفر المواد الخام، الميزانية، المناسبات الخاصة...الخ.

وهكذا فإن قائمة الطعام الدورية الجيدة الإعداد، يمكن أن تكون أداة عالية الفعالية للإدارة في دائرة خدمة الطعام، ويجب أن تتمتع بقدر من المرونة المتضمنة فيها، والتي يمكن الاستفادة منها في إنتاج تشكيلات موسمية وطلبيات خاصة (للمعوقين، كبار السن، المرضى) وللسيطرة على التلفيات.

خامساً: قوائم الطعام من حيث السعر:

1-قائمة طعام حسب الطلب (*A'la Carte Menu*)

تستخدم الكثير من المطاعم في أيامنا هذه قائمة الطعام حسب الطلب أو ما يطلق عليها تسمية (***A'la Carte Menu***) والتي تكون عبارة عن تقديم صحون مستقلة جاهزة من المطبخ، ويكون لكل طبق سعره الخاص. وقد يختار الضيوف والزبائن تشكيلة أصناف متنوعة من السَلطات المختلفة، الطبق الرئيسي مع

خضراوات،حلويات، مشروبات أي حسب رغبته ويكون لكل منها سعر بشكل خاص.

2-قائمة الطعام الثابتة (*Fixed Menu*)

وهي ما يطلق عليها بالفرنسية(***Table d'hote Menu***) فهي وجبة كاملة متنوعة ذات سعر محدد أو ما تدعى بالوجبة ذات الوقت والسعر المحدد، وتعني كلمة (***Table d'hote***) (طاولة المضيف)، وهذا النوع من القوائم يتميز بقائمة طعام ثابتة (***Set Menu***) تحتوي على مجموعة أطباق مخطط لها سلفاً من قبل المضيف، وتخدم كل أطباق هذه القائمة مجتمعة بسعر ثابت ومحدد. وهي توفر خيارات أقل للضيوف وللزبائن .

<u>سادساً: من حيث المنتج:</u>

1-قوائم طعام الحلويات (*Sweet Menus*)

تتعمد بعض المطاعم المستقلة ومطاعم بعض الفنادق وبعض مؤسسات عمليات خدمة الطعام إلى عمل قوائم طعام معينة مرافقة لقوائمها الرئيسية المعتمدة، وتكون هذه القوائم متخصصة بكورس معين كأن تكون متخصصة بالحلويات فقط، والغرض من هذا هو إبراز الطابع المميز للمطعم ولإدارته ولكادر العمل من خلال التميّز بإنتاج متقن لمفردات معينة من الحلويات لزبائنهم ورواد المطعم، فهناك على سبيل المثال الحلويات الشرقية والغربية ومنها الحار ومنها البارد وهناك الحلويات السويسرية .....الخ، ولهذا نرى أن إدارة المطعم تصر على التفنن بإنتاج هذه الأنواع لغرض إبراز هذه الصورة والحصول على أعلى إيرادات من عملية البيع.

2-قوائم المشروبات (*Beverage List*)

يصر العديد من المختصين على أن المشروبات على اختلاف أنواعها الساخنة أو الباردة، هي عنصر أساسي في عملية البيع لما لها من دور كبير في زيادة الأرباح لقلة التكاليف الثابتة والمتغيرة لها. ولهذا السبب نرى العديد من المطاعم في الولايات المتحدة

الأمريكية والبلدان الأوربية تعتمد قائمة خاصة بالمشروبات يطلق عليها (***Beverage List***) يتم فيها عرض المشروبات التي تستطيع إدارة المطعم تقديمها لضيوفهم. بل ترى بعض إدارات هذه المطاعم إن عملية مزاوجة الطعام والشراب هي عملية فنية ومربحة في نفس الوقت، من خلال مزاوجة النبيذ بأنواعه مع الطعام، وتقدم قائمة خاصة بالأنبذة المعتمدة في المطعم على اختلاف أنواعها من حيث الصنع واللون والتاريخ والمنشأ، والتي تتناسب مع الأطباق المقدمة وأذواق ضيوفهم وتسمى ب (***Wine List***) ويكون هناك شخص متمرس يقوم بخدمة الضيوف من خلال إبداء مقترحاته لعملية المزاوجة.

سابعاً: من حيث الاستقلال أو الاشتراك:

يصر بعض المختصين في صناعة الأطعمة على تصنيف قوائم الطعام إلى أربعة أنواع رئيسية فقط هي:-

1- **قائمة الطعام الثابتة (المحددة): Table d'hote.**
2- **قائمة الطعام حسب الطلب: Al'a Carte.**
3- **طبق اليوم: Plat du jour.**
4- **قائمة الطعام المشتركة (الموسعة): Carte du jour.**

وفيما يلي شرح لكل منها:

1-قائمة الطعام الثابتة (المحددة): Table d'hote

وتقدم هذه القائمة عادة وجبة كاملة بعدة ألوان (كورسات) من الطعام بسعر موحّد، وعادة ما يكون للزبائن خيار قليل، أو قد لا يكون لديهم خيار على الإطلاق، وفيما يتعلق بأصناف الطعام المنفصلة، بعض خبراء الأطعمة وبعض المنظمات ذات معدل القوائم العالي تستخدم هذا النوع من القوائم. وعادة ما تخدم الحفلات بهذا النوع من القوائم.

وعلى مر الوقت ومع تغير عادات الطعام والشراب للمستهلكين والضيوف فإن تخطيط وجبات قوائم الطعام الثابتة بدأ بنوع أكبر من المرونة وبشكل متزايد، لتلافي تذمر بعض الضيوف والزبائن من بعض مفردات القائمة، فعلى سبيل المثال أن يكون الاختيار على الأقل ما بين السَلطة أو الشراب ، وأمثلة على ذلك هي التي يتم اعتمادها في المدارس والفنادق الصغيرة والمنتجعات الصحية وكافيتريات الكليات...الخ، حيث يكون الاختيار ما بين الصحون الثانوية والحلويات أمراً معروضاً ومع بقاء الصحون الأساسية. ويتميز هذا النوع من قوائم الطعام بما يلي:

أ-لها عدد ثابت من الوجبات.

ب-احتواؤها على اختيار محدد أو واحد داخل كل وجبة.

ج- سعر البيع للقائمة محدد وثابت.

د- تجهز الأطباق جيداً في وقت معين وتكون جاهزة للتقديم عند طلبها.

وهذا النوع من قوائم الطعام يمكن أن يقدم مع قائمة الطعام حسب الطلب أو مع قائمة الطعام المشتركة (الموسعة)، وتعتبر أكثر أنواع قوائم الطعام بساطة وانتشاراً، والسهولة فيها هي السيطرة على عمليات الإنتاج وعلى التلفيات. ويكون السعر المقرر لقائمة الطعام الثابتة واجب الدفع من قبل الضيف سواء استهلك الوجبة كاملة أم لا. والشكل رقم (1) يمثل نموذجاً لقائمة الطعام الثابتة.

كما أن القوائم الثابتة نادراً ما تتغير. وأن هذه القوائم هي المستخدمة في عمليات الأطعمة السريعة، وأندية العشاء، أو في عمليات بيوت الطعام. وما أن يتم تطوير هذه القوائم فإنها ستستخدم للأبد.

LUNCHEON MENU

Thursday 21st April, 1994

Lentil and ham soup

Chicken liver parfait with warm brioche

Quenelles of smoked salmon mousse with a spring onion dressing

Scottish smoked salmon carved at the table
(£7.50 supplement, per person)

* * *

Breast of chicken with forest mushrooms

Fillet of brill with a mustard and dill sauce

Mille–feuille of vegetables flavoured with basil

Complemented with fresh seasonal vegetables

* * *

Fresh figs served with vanilla ice cream and a red fruit coulis

Iced coconut parfait with a light chocolate sauce

Chocolate bavarois with vanilla sauce

* * *

Filter or decaffeinated coffee served with
petits fours

* * *

2 courses inclusive of coffee – £16.50
3 courses inclusive of coffee – £20.50
Inclusive of VAT

شكل رقم (1)

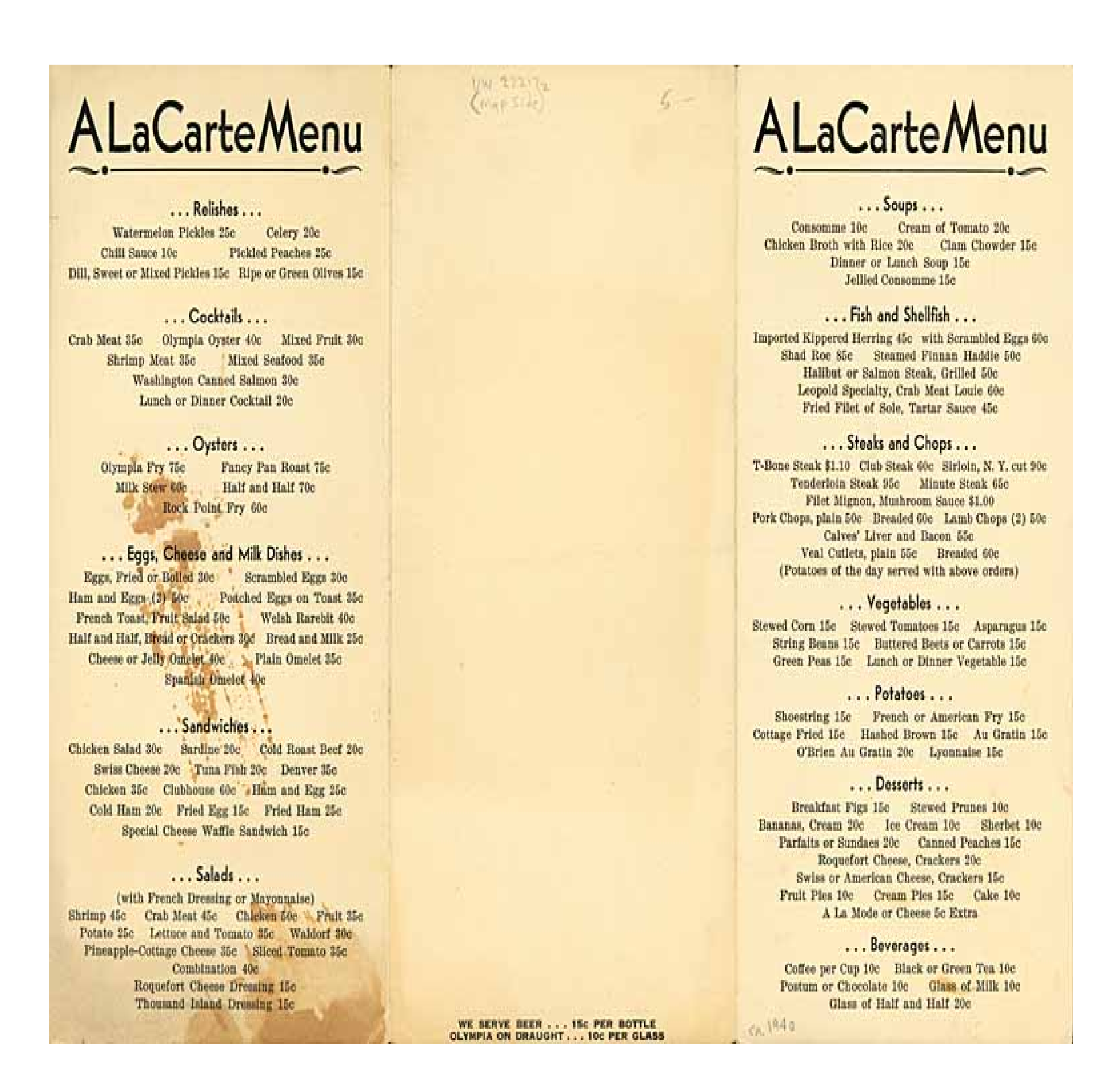
نموذج لقائمة الطعام الثابتة

2-قائمة الطعام حسب الطلب: Al'a Carte.

إن مصطلح (***Al'a Carte***) يعني(***From the Card***) أي من (القائمة) وإن هذه الوجبة هي أساساً وجبة اختيارات، وعادة ما تعرض خيارات من الأطباق أو المفردات للضيوف والزوار. كما أن المفردات في قائمة طعام حسب الطلب تتبع تسلسلاً في القائمة، والتي عادة ما يتمكن الضيف أو الزبون من انتقاء واختيار عناصر من الوجبة، ويتم تسعير كل طبق بشكل منفصل، وبهذا يمكن اتخاذ قرار الشراء بحسب المذاق والقوة الشرائية للضيف أو للزبون.

إن قائمة طعام حسب الطلب تتراوح من كونها محددة بعدد قليل من العناصر أو المفردات في المقهى (الكوفي شوب) أو(الكافتيريا)، إلى كونها موسّعة في حالات المطاعم التي تقدم خدمات النادل أو (عمال الخدمة). وهذا النوع من قوائم الطعام عبارة عن قوائم اختيارية، حيث تعرض فقرات وأنواعاً عديدة من الأطباق إلى الضيوف، والأصناف مختلفة قد تصل إلى عشرة، تبعاً لطبيعة المطعم ونوعية ضيوفه. ويقوم الضيف باختيار ما يفضله وما يرغب به من الأطباق طبقاً لذوقه وقدرته الشرائية، والشكل رقم (2) يوضح ذلك.

وبشكل عام، فإن هذا النوع من القوائم يستخدم من قبل مؤسسات خدمة الأطعمة التي تكون غايتها الربحية. وتكون مناسبة بشكل أكبر لفترة العشاء المترف (***Leisurely Dining***) لأن الخيارات التي تقدمها أوسع نطاقاً من غيرها من القوائم، كما وأنها تحتاج لوقت أطول لكي يتم تقديمها وخدمتها بعد تجهيزها، إضافة إلى أنها تحتاج إلى مدة أطول لتجهيزها في المطبخ.



شكل رقم (2)

نموذج لقائمة طعام حسب الطلب

ويمكن تلخيص هذا النوع من القوائم بما يلي:

1- تعطي قائمة كاملة بالأطباق التي يمكن إعدادها من قبل المؤسسة أو المطعم.
2- كل طبق يسعّر على حدة.
3- هناك وقت محدد مسموح به لإنتاج الأطباق داخل المطبخ وأن يكون عمّال الخدمة على علم بهذه الأوقات، كما هو موضح في الجدول رقم (1).
4- الأطباق تعدّ عند الطلب.

وهذا النوع من قوائم الطعام يقدم وحده في فنادق ومطاعم الدرجة الأولى أو بالتزامن مع قائمة الطعام الثابتة أو قائمة الطعام المشتركة في المطاعم الصغيرة، ويمكن تغيير الأطباق طبقا للموسم والمواد المتوفرة فيها، ولكن كل مادة تبقى مسعّرة على حدة.

3-طبق اليوم: Plat du jour.

و يقصد بها الصحن المقدم في ذلك اليوم ويكون طبقاً خاصاً، وعادة ما يكون أحد الأطباق الرئيسية، ويسعّر بشكل منفصل أو يتم تغيير هذا الطبق بصورة دورية في قائمة الطعام المعتمدة من قبل المطعم.

4-قائمة الطعام المشتركة (الموسّعة) (*Carte De Jour*)

ويقصد بها اشتراك قوائم الطعام (الثابتة وحسب الطلب والطبق اليومي) وكل منها يسعر تبعاً للنوع. ففي بعض المؤسسات، من العادي إيجاد قوائم لـ (***A'la Carte***) أي قوائم الطعام حسب الطلب إضافة إلى طبق خاص أو (طبق اليوم) كما يسمى في بعض المطاعم، وهذا الطبق الخاص يقدّم مع بعض المكملات (***Accompaniments***) أو وجبة طبق اليوم تقدّم على شكل قائمة الطعام الثابتة (بسعر ثابت).

الطبق	الوقت بالدقائق
- بعض المقبلات الباردة الخاصة:	10 دقائق
- الحساءات	5 دقائق
- البيض	10 دقائق
- الأسماك (المقلية أو المشوية)	10 دقائق
- السالمون المشوي	20 دقيقة
- سرطان البحر والبحريات	10 دقيقة
- الكبد	15 دقيقة
- فيليه ستيك وفخذ البقر	تبعا للطلب
- ستيك شاتوبريان	15 دقيقة
- دجاج روست	40 دقيقة
- شرائح غنم / كستليته (الضلوع)	10 دقائق
- شريحة غنم مع العظم	15 دقيقة
- الأومليت بأنواعه	10 دقائق

جدول رقم (1)

يوضح الوقت التقريبي لإنتاج بعض الأطباق في قائمة الطعام حسب الطلب

كما أصبح هناك في أيامنا الحالية العديد من المطاعم التي تقدم بعض الأطباق بالخضار فقط أو أطباق هندية بجانب الأطباق الرئيسية الموجودة في القائمة، وذلك لتلبية حاجات الضيوف والزبائن ذوي الطلبات والرغبات الخاصة.

أسئلة الفصل الثاني

س1: قَسم أنواع قوائم الطعام حسب طبيعة النشاط، وأشرح أحدها .
س2: مالمقصود بـ (***Banquet Menus***) تكلم عن هذا الموضوع؟
س3: عدد أهم أشكال قوائم طعام الفطور، وأشرح أحدها .
س4: تكلم عن قوائم الطعام المصنفة حسب الفئة ذاكراً أهم أنواعها .
س5: تحدث عن قوائم طعام الملوك والرؤساء وبين أهم مواصفاتها؟
س6: بين أهم ميزات(***Employee Menus***), وبين كيف يتم السيطرة عليها .
س7: بين أهم مميزات قوائم الطعام الثابتة .
س8: تحدث عن قوائم الطعام الدورية مبيناً أهم فوائدها .
س9: عدد أهم مميزات قوائم الطعام حسب الطلب .
س10: بين أوجه الفرق بين قوائم الطعام الثابتة وقوائم طعام حسب الطلب .
س11: مالمقصود بـ (***Plat du jour***)؟
س12: تكلم عن قائمة الطعام المشتركة الموسعة .

ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة وصحح الخطأ إن وجد.

1-قوائم طعام خدمة الغرف تقدم في مطاعم فنادق الدرجة الممتازة فقط .

2-تتناسب مفردات قوائم طعام خدمة الغرف مع طبيعة ونوعية الضيوف الذين يرتادون هذه الفنادق.

3-قوائم طعام المطعم النظامي المتواجدة فيه تعكس صورة المطعم من خلال مفردات الأطعمة والمشروبات التي يكون لكادر الخدمة والإنتاج القدرة على تقديمها وإنتاجها.

4-قوائم طعام المطعم النظامي تتميز بأن تكون ملتزمة بالتسلسل الصحيح للكورسات وبما يتناسب مع درجة ونوع المطعم .

5-إن الغرض من تنافس المطاعم مع بعضها من خلال قوائم الطعام هو لإظهار خبرات ومواهب العاملين الفنية في منطقة الإنتاج.

6-تكتب قوائم طعام المستشفيات وفقاً لأسس مدروسة ومعتمدة من قبل هذا النوع من المؤسسات.

7-قوائم طعام المدارس هي قوائم الطعام الخاصة بأطفال المدارس الخاصة أو المدارس الداخلية ويتم إعدادها وتحضيرها من قبل الجهات المختصة بهذا القطاع أو من قبل إدارة المدرسة نفسها.

8-في الجو البارد يجب أن تتضمن قوائم طعام المدارس مزيداً من السوائل والسَلطات، لأن الأطفال في العادة لا يحبون شرب الكثير من الماء.

9-يراعى في قوائم طعام المؤتمرات أن تحتوي على وجبات تتناسب مع نوع الضيوف الحاضرين ونوع المؤتمر ونوع وعدد جلساته والفترات الفاصلة بينها.

10-تتولى عملية إعداد وتحضير مفردات قائمة طعام المستشفيات وحدة تغذية متخصصة بتحضير هذه الوجبات داخل المستشفى وتخضع لنفس الأسس في عمليات السيطرة والتحكم بالتكاليف والنظافة والصحة في عمليات إنتاج خدمة الأطعمة.

11-تستخدم المطاعم حالياً في أوربا والولايات المتحدة الأمريكية وبعض البلدان المتطورة الأخرى نظام تسليم الطعام التلقائي والذي يستخدم هذا النظام كجزء من إستراتيجية عالية التقنية، وذلك لتحسين الخدمة في المطاعم.

12-تركز المطاعم والفنادق على قوائم طعام الحفلات لغرض إبراز الجوانب الفنية للفندق من خلال مواهب وكفاءة الطهاة وعاملي الخدمة ومن خلال الترتيب والإعداد.

13-يتم تقديم قوائم طعام الحفلات في مناسبات خاصة ويتم الاتفاق المسبق على مفردات هذا النوع من قوائم الطعام بين صاحب الحفلة أو الدعوة وإدارة المطعم أو الفندق.

14-يجب أن تتكون قوائم طعام الغداء من أطعمة خفيفة ومن السهولة إعدادها وتحضيرها بسرعة، ويتناولها الضيوف بسرعة أيضاً.

15-الفطور الأوروبي يتكون من عصير برتقال، فول، لبنة، حمص، زيتون، جبنة، طماطم، خبز عربي، شاي أو قهوة، أو بعض الأطعمة الشعبية لذلك البلد.

16-الفطور الشرقي يتكون من عصير برتقال، خبز رول أو توست ، كرواسون، فطائر،عسل ، مربى الفاكهة ، زبدة ، قهوة أو شاي أو شوكولاته.

17-الفطور الأمريكي يتكون من عصير برتقال، خبز رول، كرواسون، فطائر، عسل، بيض عدد/ 2، أي نوع من اللحم،أو صوصج ،قهوة أو شاي أو شوكولاته.

18-وجبة العشاء عادة ما تكون الوجبة الرئيسية وتستهلك بوضع رفاهية أكثر من وجبة الفطور أو الغداء.

19-يقصد بقوائم الطعام من حيث الفئة هي القوائم التي تتناسب مع فئة عمرية أو فئة معينة من البشر لها متطلبات خاصة معينة كأن تكون أموراً متعلقة بالدين أو بالجنس أو بالعرق أو لأمور أخرى.

20-في الغالب أطفال العائلة يعتمدون في تناولهم لوجباتهم على ذوق ذويهم والآباء اليوم هم أكثر من قبل مهتمين بالاختيارات الغذائية المتوفرة لأطفالهم من حيث القيمة الغذائية والصحية.

21-يجب أن يراعى عند إعداد قوائم طعام الأطفال أن تكون محدودة في عدد فقراتها وأن يتم التركيز بشكل كبير على الفقرات الاعتيادية التي يتمتع بها الأطفال كالوجبات الخفيفة والسريعة والتي تؤخذ من قائمة طعام البالغين.

22-تتكون قوائم طعام كبار السن عادة من مفردات من المشروبات الباردة وكثير من السوائل ومفردات من الأطباق الرئيسية السهلة الهضم والخالية من الدهون.

23-قوائم طعام الشباب غالباً ما تكون مفرداتها دسمة وغنية بالبروتينات لكي تعوض الطاقة التي تفقدها هذه الفئة أثناء النهار.

24-يقصد بقوائم طعام النباتيين تلك الأطباق النباتية التي تزود الضيوف والزبائن بخيارات متعددة على وجبة الفطور أو الغداء أو العشاء، والتي تكون بها نسب الكولسترول والدهن أقل بكثير من مثيلاتها من الأطباق الأخرى غير النباتية.

25-(***Lacto-Vegetarian***) وهو ما يطلق على النباتيين الذين يتناولون البيض ومنتجات الألبان، ولكنهم لا يتناولون السمك.

26-(***Lacto-ovo-Vegetarian***) وهو مايطلق على النباتيين الذين يتناولون منتجات الألبان، ولكنهم لا يتناولون البيض أو السمك.

27- (***Pesco-Vegetarian***) وهو ما يطلق عليهم النباتيين المتشددين الذين لا يتناولون المنتجات الحيوانية على الإطلاق.

28-(***Vegans***) وهو ما يطلق على النباتيين الذين يتناولون منتجات الألبان والبيض والسمك.

29-قوائم طعام النباتيين غالباً ما تكون فقراتها من الأطعمة النادرة والغريبة والغالية الثمن.

30-تتميز قوائم طعام الملوك والرؤساء بصعوبة إعدادها وتحضيرها، بل يتعذر حتى تقليدها لصعوبة توفر المكونات، و الصعوبة أحياناً حتى في استهلاكها.

31-تقدم قوائم طعام العاملين في الفنادق والمطاعم لضمان عدم تجاوز العاملين على طعام الضيوف.

32-قوائم طعام العاملين لاتخضع للتدقيق والرقابة من ناحية التكاليف والشروط الصحية والرقابة .

33-يتم استخدام قوائم الطعام الثابتة بشكل كبير من قبل بعض المؤسسات وخصوصاً تلك التي توجد في المناطق النائية والمعتمدة على الزبائن الموسميين، كما هو الحال في مراكز التلال في البلدان الاستوائية، أو مكان الحج حيث الحجاج يتوافدون معاً في أوقات معينة من السنة.

34-قوائم طعام حسب الطلب تكون شائعة الاستعمال في خدمة المسافرين على خطوط السكك الحديدية وخطوط الطيران.

35-يقصد بقائمة الطعام الدورية هي التي تتغير يومياً أو لعدد من الأيام حتى تعيد دورة القائمة نفسها، أي حتى تتكرر من جديد.

36-عادة ما يتم استخدام القوائم الدورية بشكل شائع في المدارس والمستشفيات وبعض المشافي الخاصة وفي عمليات التغذية الصناعية وغيرها من المؤسسات الأخرى.

37-عند إعداد القوائم الدورية، العاملون والعمل في المطابخ ومناطق الخدمة تصبح أقل تنظيماً، بسبب أن خطط الإنتاج المستقبلية غير معروفة مسبقاً.

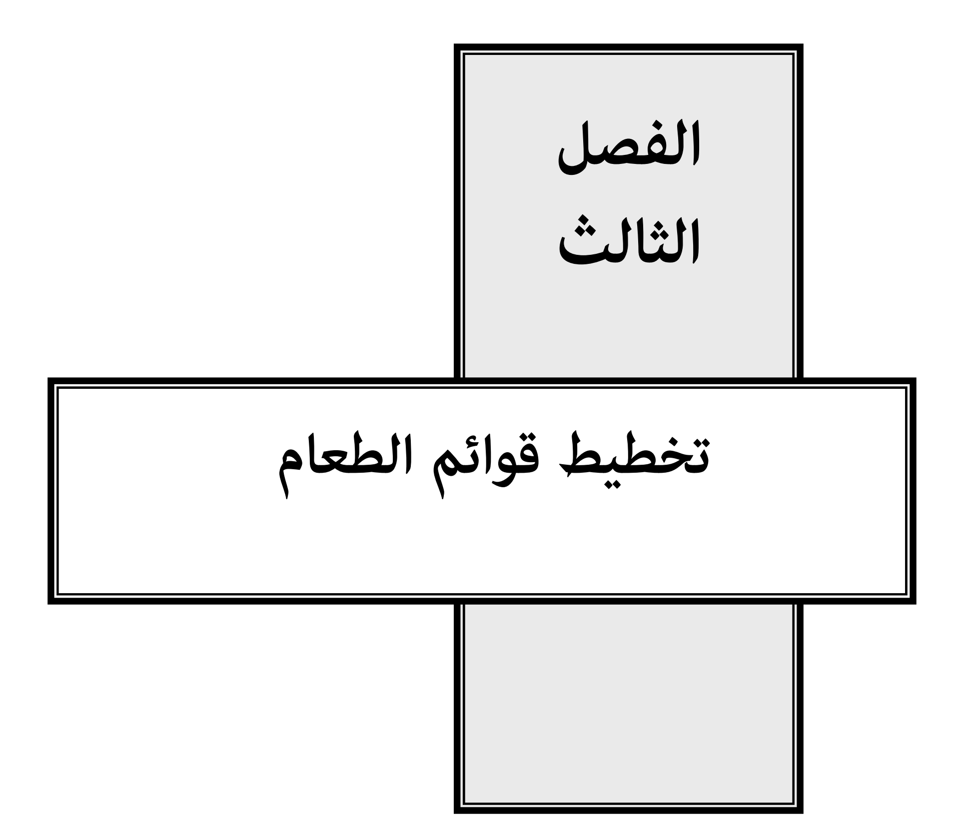
38-تستخدم الكثير من المطاعم في أيامنا هذه قائمة الطعام حسب الطلب أو ما يطلق عليها تسـمية(***A'la Carte Menu***)والتي تكون عبارة عن تقديم صحون مستقلة جاهزة من المطبخ.

39-قائمــة الطعــام الثابتــة أو مــا يطلــق عليهــا (***Table d'hote Menu***) هــي نفســها (***A'la Carte Menu***)

40-عادة ما تستخدم قوائم طعام حسب الطلب من قبل المؤسسات التـي تكـون غايتهـا الربحيـة، وتكـون مناسبة في العشاء الفاخر.

الباب الثاني

تخطيط وتصميم قائمة الطعام


الفصل
الثالث
تخطيط قوائم الطعام

3 تخطيط قوائم الطعام

إن لكلمة قائمة الطعام معنيين مختلفين، وقد تعني سلسلة المنتوجات التي يوفرها المطعم ويقدمها لزبائنه وضيوفه، أو هي وسيلة العرض التي تستخدم للتخاطب مع الزبائن والضيوف حول المنتج. ويبدأ هذا الفصل بدراسة للدور الذي تلعبه عملية التخطيط لقائمة الطعام في تحقيق المخرجات المخطط لها، وخاصة رضا وقناعة الزبائن والضيوف، وتحقيق أهداف المؤسسة أو المطعم. ومن ثم دراسة العوامل المختلفة التي يجب أن تؤخذ بالحسبان في المراحل الأولى من كتابة قائمة الطعام، مع التركيز على الحاجة للتنوع والإبداع والمرونة في إعداد هذه القوائم.

عندما نتناول الطعام في مطعم ما، قد لا تكون هناك فرصة كبيرة ومناسبة للتعرف على مفردات قائمة الطعام ومكوناتها التي تقدم لنا خيارات عديدة ، ولكن لو أمعنا التفكير لبعض الوقت في أهمية هذه القوائم لتمكنا من معرفة مدى التأثير الكبير لها على كل جوانب خدمة الطعام. فقائمة الطعام تعتبر كما نوّهنا في فصول سابقة كشفاً أو بياناً للمهام، ويمكن تعريفها من مفهوم العمليات بأنها تساهم في عملية الاتصال بالضيوف والبعض الأخر يصفها على أنها بطاقة عمل للمطعم.

فقائمة الطعام يجب أن تصف وتدعم شكل العمليات داخل المطعم، فهي أحد المؤثرات الكبيرة في تطوير عمليات المطعم لما تحققه من مردود عالٍ على الاستثمار، الطاقة، المال، الوقت، وعلى بقية المصادر الأخرى.

إن من أهم أهداف قائمة الطعام هي معرفة ردود أفعال وسلوكيات الضيوف والزبائن من قراءتهم لقائمة الطعام. ومن ثم محاولة انتقاء أفضل فقرات قائمة الطعام ربحية لغرض أقناعهم على اختيارها. كما أن قائمة الطعام لابد من أن تهدف إلى دعم

العملية الإنتاجية والخدمية بالإضافة إلى وصف كامل للأصناف بدءاً من المقبلات ، والأطباق الرئيسية وانتهاء بالحلويات.

إن وظيفة قائمة الطعام هي أكبر من شرح للفقرات الممكن عرضها في القائمة، فالقائمة تخدم كخطة، وأن قائمة الطعام تحتاج إلى تخطيط، ويجب أن تخطط قوائم الطعام طبقاً لحاجات ورغبات وتوقعات الضيوف والزبائن.

إن ضيوف وزبائن قطاع خدمة الأطعمة اليوم هم أكثر تطوراً وتعقيداً من ذي قبل، فالكثير منهم يتمتعون برغبة لتجربة قوائم طعام جديدة، والتي تضيف لهم الخبرة والتنوع. في حين البعض الآخر منهم محافظون ويفضلون قوائم طعام كانوا قد جربوها من قبل. وفي كل الأحوال فإن معظم الضيوف يفضلون (القيمة الغذائية) (***Value***) والتي بالطبع ترتبط بشكل كبير بالسعر كما هو الحال للمنتجات الملموسة والخدمات غير الملموسة التي يجهزها قطاع الضيافة.

كما أن إدراك الضيوف والزبائن (للقيمة) قد يستند على اشتراك عدة عوامل منها:-

1- الخيارات المقدمة في قائمة الطعام.
2- نوعية المنتجات المقدمة.
3- الحصة القياسية.
4- أسلوب الخدمة المتبعة ونوعيتها.
5- السعر.

لماذا التخطيط لقوائم الطعام؟

يصبح التخطيط لقوائم الطعام أساسياً عندما يتم شراء الطعام، وتحضيره وتقديمه بكميات كبيرة للضيوف بمختلف الأذواق والرغبات أما الفوائد التي تم الوصول إليها من عملية التخطيط فهي:

1- المقدرة على تقديم وجبات مغذّية وجذابة ومحفّزة لشهية الضيوف وبسعر عادل. وهذا ممكن أن يحدث إذا تم التخطيط للوجبات مسبقا. وكذلك يمكن

الحصول على فوائد من ناحية السعر عند شراء المواد الخام الموسمية المستخدمة في إنتاج الطعام وبكميات كبيرة حيث يتم الحصول من خلالها على خصم كمية والذي يدر منفعة كبيرة للمطعم وإدارته من خلال تعظيم أرباحه .

2- تخطيط الوجبات يساعد على تحديد المتطلبات على نحو صحيح. فمثلاً يمكن السيطرة على شراء المواد الخام المستخدمة في إنتاج الطعام من خلال الشراء المسبق وبالكمية والنوعية المناسبة، وبالتالي التخطيط للنقدية المطلوب توفيرها.

3- التخطيط يضمن عدم تلف الطعام لأن أي بقايا من الأطعمة يمكن أن تدمج في قائمة طعام اليوم التالي والتي تم التخطيط لها أيضاً.

4- التوفير في الوقت والجهد المبذول في طلب وشراء واستلام المواد الخام والتي يتوجب حفظها(خزنها) في المكان المناسب.

5- السيطرة على الوقت والجهد المصروف على الإعداد والطبخ، لأن المكونات المطلوبة للوجبات معروفة مسبقاً.

6- إن تخطيط قوائم الطعام بدقة ومهارة يوفر الوقود ويحد من التلف والبقايا.

7-لغرض التخطيط السليم لقائمة الطعام لابد من الأخذ بنظر الاعتبار العوامل المؤثرة كالتشكيل الموسمي للطعام، وهذا يساعد على توفير اختيارات أوسع من الأطباق.

8-التخطيط المسبق يزيل قلق المخطط، ويمكن من إيصال التعليمات الواضحة إلى العاملين في المؤسسة أو المطعم. وهذا أيضا يساعد على خلق الانسجام والتفاهم بين العاملين.

9- إذا لم يستطع المدير أو مالك المطعم الذهاب إلى العمل في يوم ما، فهذا لا يعني أن الضيف سوف يجوع ويخيب أمله في المطعم، لأن العمل سيكون متواصلاً حسب الخطة والإجراءات الموضوعة.

10-تخطيط الوجبات يساعد على الاحتساب الدقيق لتكاليف الطعام وتضمن بيع المواد المربحة . وسيصبح من السهولة تعديل أسعار البيع مقدماً.

11 -التخطيط يساعد على الانتباه الى تقلبات الأسعار،ولذلك فلن تكون هناك تغييرات دورية غير منظمة وغير مدروسة في فقرات الأطعمة المعروضة.

الاعتبارات الواجب أخذها عند تخطيط قائمة الطعام

تعد قائمة الطعام وسيلة إعلانية مهّمة للمطعم لأنها تسهّل عملية الاتصال بين مقدم خدمة الطعام والضيف. وهي بالضرورة قائمة أو تمثيل لما يقدم للضيف.وفي الواقع فإن قائمة الطعام تمثل حدودا لما فد يقدمه أو يستطيع أن يقدمه المطعم ، كما انها ايضا انعكاس لمواجهة موظفي الخدمة والانتاج وتحديد الدور الرئيسي للقائمة كأداة تسويقية للمطعم. وإن قاائمة الطعام المصممة جيدا تساهم في نجاح الإدارة الغذائية للمطعم.

إن جميع قطاعات وعمليات صناعة خدمة الطعام تعد بيئات عمل معقدة.ولهذا فإن تخطيط وتصميم قائمة الطعام مهمة للغاية.وحتى بالنسبة للمطاعم الصغيرة،ولكي تستمر المطعم بالمنافسة يجب عليها أن تتبنى أسلوبا احترافيا معين في تخطيط قوائم الطعام الخاصة بها.كما أن وقت إدارة المؤسسة أو المطعم وجهودها يجب أن تركّز بحكمة على هذا الجانب من التخطيط والبحث لضمان تطوير أسواق ناشئة وجديدة،وهكذا فإن قائمة الطعام هي مركز تسويق خدمة الطعام. وقبل كتابة فقرات الأطعمة على قائمة الطعام على كل مخطط أن يفكر في العوامل الأساسية المهمة للحالة والضيف الذي يتم تخطيط قائمة الطعام له، ومن هذه الاعتبارات :-

أولا:حاجات ورغبات الضيوف.

ثانيا:قدرات ومهارات الطهاة.

ثالثا:الآلات والمعدات المستخدمة وقدرتها الإنتاجية.

رابعا: استمرارية توافر المواد الأولية الخام الداخلة في الإنتاج.

خامسا: إستراتيجية التسعير (الكلفة والربحية).

سادسا:القيمة الغذائية.

سابعا: الدقة والمصداقية في قائمة الطعام.

ثامنا:تحليل قائمة الطعام(هندسة قائمة الطعام).

تاسعاً: تصميم قائمة الطعام

عاشراً: قوائم طعام السلسلة.

أحد عشر: المغزى والجو

ثاني عشر: تحقيق أهداف التسويق.

ثالث عشر: تطبيق المعايير القياسية النوعية.

رابع عشر: على قائمة الطعام أن تكون فعّالة من حيث الكلفة.

خامس عشر: الجمع بين فقرات الأطعمة الجديدة والقديمة.

سادس عشر: وجود الأيدي العاملة القادرة على خدمة الفقرات الموجودة على قائمة الطعام.

سابع عشر: تلاؤم قائمة الطعام مع أقسام العمليات المختلفة

وأدناه شرح موجز لكل من هذه الاعتبارات:-

أولاً: حاجات ورغبات الضيوف:

عند التخطيط لقائمة الطعام فإن أهم شيء يتوجب معرفته هو معرفة آراء ورغبات الضيوف، وليس رغبات صاحب المشروع أو الطهاة أو رغبات المدير أو المالك. كما يتوجب عند افتتاح مطعم ما، أو نوع معين من المطاعم، أن تتفق قائمة الطعام مع نوع المطعم. وللتخطيط السليم من وجهة نظر الضيوف هو معرفة ماذا يريدون، وبما إن حاجات وتفضيلات الضيوف هي دائماً متغيرة وغير ثابتة فمن الضروري التعرف عليها من خلال التكلّم والمحادثة مع الضيوف والاستماع إلى حاجاتهم ومعرفة المدخلات الحرجة للضيوف، فالضيوف الذين يفضلون عشاءاً رسمياً قد يجدونه قرب أغلب الطرق السريعة وبالتأكيد سيكون مختلفاً عن توقعات الذين يتناولون عشاءاً فاخراً في الفنادق الراقية أو في مطعم دوار.

كما يمكن أحياناً معرفة تفضيلات الضيوف من خلال معرفة أعمارهم أو وظائفهم الاجتماعية أو الاقتصادية، فمثلاً إذا كان المطعم يجذب ضيوفه من المراهقين

الشباب أو العزاب أو بنسبة أعلى من الموظفين العاديين فيجب أن يكون التركيز في قائمة الطعام على أنواع وفقرات من الطعام التي يريدونها ويتمتعون بها إذا رغب مدير أو مالك المطعم كسب وجذب هذه الحصة أو الجزء من السوق. فمثلاً (مطاعم سلسلة أوليف ***-Olive***) هي من مطاعم السلسلة الوطنية الجيدة في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تعد من الأمثلة الرائعة للتطور والتحسين. فمن الأمور المهمة التي اتبعتها هذه السلسلة أنه في أثناء عملية التطوير، أخذوا بعين الاعتبار رأي الضيوف والزبائن في معظم الأمور من أنواع الأطباق المقدمة وجودتها إلى الديكورات الخاصة بالمطاعم...الخ، وكانت النتائج ناجحة جداً. مما أدى بالكثير من المطاعم الأخرى المنافسة أن تحذو حذوها، وتحقق نجاحاً كبيراً بسبب تركيزها على حاجات ورغبات ضيوفها وزبائنها، ومثال على ذلك سلسلة مطاعم (***Hard Rock Café***) و(***TGI Friday's***) و(***Red Lobster***).

ثانياً: قدرات الطهاة:

قدرات الطهاة يجب أن تكون متفقة مع نوع القائمة والمبدأ الذي تسير عليه. فالأطباق المقدمة يجب أن تكون جاهزة حسب معايير الجودة والنوعية المطلوبة. كما يجب أن يوظف المطعم مستوى مناسباً من المختصين (الطهاة) حتى يستطيعوا أن يلبوا حاجات متوقعة من الضيوف. كما أن كبر قائمة الطعام وتعقيداتها وعدد الضيوف المتوقعين الذين ستقدم لهم الخدمة كلها عوامل مهمة في تحديد قدرات الطباخين ومهاراتهم. وإن نوعية المعدات والآلات المستخدمة ومدى تحملها لها تأثير كبير على أداء وإنتاجية الطهاة، فبعض المطاعم تفضّل خدمة أطعمة مقبلة أو باردة في قوائم طعامها من المقبلات مثلاً ، وذلك لتجنب استخدام واستعمال الأفران والطباخات والتي سيكون المطعم بحاجة كبيرة لهذه المعدات عند تحضير وإنتاج الأطباق الرئيسية. ونفس الشيء بخصوص إنتاج الحلويات، أي وجود المرونة في تجهيز الأطباق. كما ويجب أن يكون

الطهاة مستعدين لتجهيز كافة الأطباق المذكورة في قائمة الطعام وبكل سهولة خاصة عند توفر المستلزمات الضرورية للإنتاج.

فعلى سبيل المثال تطرح المطاعم الصينية قوائم طعام تدرج فيها مجموعة من أنواع العشاء او الطعام المشترك، وهذا الطعام يحتوي على عدة وجبات بسعر موحّد أي غير قابل للتغيير، وإن مالكي أو مديري هذا النوع من المطاعم يقولون إن من (**60%-70%**) من الضيوف يطلبون هذه الأنواع من الأطعمة، وهذا يساعد على أن تكون للطباخين القدرة على تحضير وتجهيز الطلبات وطهوها بسرعة مما يرضي ضيوف هذا النوع من المطاعم. وهذا يعني أن في حالة اختلاف طلبات كل ضيف من قائمة الطعام المعدّة حسب الطلب، ربما ينتج عنه عدم قدرة الطباخين على تحمل مثل هذه الطلبات كونه سيشكل ضغطاً في العمل، مما يؤثر بالتالي على تشغيل المطعم وإيراداته وسمعته.

ثالثاً: قدرة الآلات والمعدات على الإنتاج:

يجب أن تتناسب قائمة طعام المطعم مع الآلات والمعدات الموجودة في منطقة الإنتاج (المطبخ) وكذلك مع ملاحظة قدرة هذه الآلات والمعدات على الإنتاج، ويظهر هذا بشكل واضح عند مواجهة الضغط في العمل أيام العطل والمناسبات وأيام التشغيل العالي للمطعم حين تكثر وتزداد طلبات الأطعمة التي تحتاج إلى تحضير مسبق وإلى استخدام كثير من الآلات والمعدات. وكذلك لنوعية الآلات والمعدات دور كبير في نجاح قائمة الطعام من حيث استخدام الآلات والمعدات الجديدة،والمعدات التي تعمل بوسائل الطاقة الحديثة كالليزر والى غير ذلك، ولما لهذه المعدات من سرعة في الإنتاج مما يعني سرعة الخدمة وجودة الإنتاج، فعلى سبيل المثال مطاعم الخدمة السريعة (***QRS***) لا تستطيع إنتاج فقرات أو أصناف جديدة من الأطعمة إذ تحتاج إلى وقت وجودة معينة، ولا تستطيع إنتاج أطعمة تحتاج إلى معدات خاصة وإلى خدمة خاصة أو مميزة، والسبب هو أن إضافة المنتج الجديد سيكون على حساب مستوى الأداء في الأصناف المقدمة. كما أن إضافة فقرة جديدة إلى القائمة يمكن أن يتطلب أيضاً شراء معدات

جديدة خاصة سواء أكان ذلك لعملية الإنتاج أو خدمة هذا الصنف والتي قد تكون مكلفة في أغلب الأحيان.

رابعاً: استمرارية توفر المواد الأولية الخام الداخلة في الإنتاج:

إن قوائم الطعام تحدد المواد الخام الداخلة في الإنتاج أو التي تسمى المكونات (***Ingredients***) والتي يجب أن تكون بمواصفات شراء قياسية عالية المستوى وبالنوعية التي تتناسب مع الطبق المقدم وسعره، واستناداً إلى نوع المطعم وضيوفه. وتتدخل إدارة المطعم متمثلة بالمدير أو المالك في المطاعم الخاصة والصغيرة، أو لجان المشتريات وبمشاركة رئيس الطباخين التنفيذي في مطاعم السلاسل أو الفنادق الكبيرة في تحديد هذه المواصفات. وكذلك الأخذ بالاعتبار الشراء بكميات كبيرة لغرض الحصول على أسعار خاصة أو خصم، وتفادي حدوث نقص في وفرة المواد الخام وتأثيره على الإنتاج أيام الضغط العالي في العمل من جهة، واحتمالية نفاذ بعض المواد الخام من الأسواق وندرة البعض الأخر منها بسبب الموسمية من جهة ثانية.

كما يجب أن تكون المواد المستخدمة في تجهيز الأطباق متوفرة على مدار السنة. ولكن أحياناً وفي بعض الأوقات من السنة ترتفع أسعار بعض هذه المواد لعدم توفرها بسبب موسميتها، أو لأمور أخرى، كزيادة الطلب على العرض مما يؤدي إلى ارتفاع أسعارها. فعلى سبيل المثال، في الولايات المتحدة الأمريكية عندما تهب العواصف على خليج المكسيك تدمر المنتوج من الأسماك والأصداف البحرية والنتيجة بالتأكيد هي زيادة أسعار هذه المواد في هذه الفترة مما يؤثر بالتالي على الضيوف وقدرتهم الشرائية وعلى قائمة الطعام من حيث المفردات وعلى سمعة المطعم. ولتفادي مثل هذه الحوادث يقوم مالكو المطاعم بإعداد قوائم طعامهم بشكل يومي في حين يقوم البعض الأخر منهم بشراء هذه المواد بشكل مجمد عندما تكون أسعارها منخفضة.

خامساً: إستراتيجية الأسعار والتسعير:

إن أهداف السوق والخطة السوقية لها علاقة بتحديد مستوى أسعار قائمة الطعام وان تكون مناسبة للسوق ومربحة للمطعم، وهناك عدة عوامل يجب مراعاتها عند اتخاذ قرارات التسعير أهمها:

1- ما الأسعار المنافسة لنفس الأطباق التي يقدمها المطعم؟
2- ما تكلفة فقرة الطعام؟
3- ما تكلفة الأيدي العاملة عند إنتاج فقرة الطعام؟
4- ما التكاليف الأخرى التي يجب تغطيتها؟
5- ما الربح المتوقع من قبل المدير او المالك؟
6- ما هامش الربح لفقرة الطعام؟

وسيتم مناقشة موضوع تسعير قائمة الطعام في فصل خاص. مع ذكر أهم الطرق المتبعة في تسعير الطعام في المطاعم والفنادق.

المشكلة هنا فيما إذا كانت هناك بعض الأصناف نسبة كلفة الطعام لها (30%) فقد يكون سعر البيع أعلى من السعر الذي يتوقعه الضيف. فعلى سبيل المثال هناك بعض أصناف اللحوم والأسماك التي تكون مسعرة مابين (15-18 دينار) في حين تفضل إدارة المطعم أن تكون أسعارها أقل من (12دينار) بسبب الأسعار في المطاعم المنافسة، ولغرض معالجة هذه المشكلة تلجأ إدارة المطعم إلى تقليل نسبة الربح على هذه الأصناف (أطباق اللحوم والأسماك) ورفعها على أصناف أخرى يقدمها المطعم كالشوربات والدجاج والمعجنات ذات الكلفة القليلة والتي لا يؤثر ارتفاع أسعارها على قدرة الضيف على الدفع.

سادساً: القيمة الغذائية:

من أكثر القيم الصحية التي تلفت انتباه الضيوف هي تنويع قائمة المطعم وطرق تحضير الأطباق لتلبي كل الأذواق والرغبات، حيث أصبح أغلب الضيوف والزبائن

الذين يرتادون المطاعم في أيامنا الحالية أكثر وعياً بالنسبة للمأكولات التي يطلبونها مقارنة بالماضي. فمعظم المطاعم أصبحت تستخدم وتعتمد على الدجاج والسمك والمأكولات البحرية وأنواع المعجنات الأخرى بشكل أكبر ورئيسي في أطباقها مقارنة إلى السنوات الماضية، وكل هذه الأطباق والأصناف يتم تحضيرها بطرق صحية، كالسلق والشوي والتحمير...الخ بدلاً من قليها، لأن أغلب هذه المطاعم أصبحت تهتم بالطرق الصحية التي تبين القيمة الغذائية للمأكولات، وعلى سبيل المثال من المطاعم التي بدأت تطبق هذا الأسلوب سلسلة مطاعم (***McDonald's***) وبعض المطاعم العالمية الأخرى التي تهتم بضيوفها. وهناك بعض المطاعم التي تستخدم نظام المأكولات الصحية بالنسبة للضيوف الذين لديهم أمراض معينة، وهناك بعض المطاعم الأخرى التي أصبحت تستعمل أنواعاً معينة من الزيوت دون غيرها، أي تستخدم الزيوت النباتية ذات الكولسترول القليل أو الخالية منه.

سابعاً: الدقة والمصداقية في قائمة الطعام:

يعد هذا العامل من العوامل المهمة في نجاح قائمة الطعام، حيث تتوجب المصداقية في قائمة الطعام. فجودة المواد الداخلة في الإنتاج يجب أن تكون حسب المعايير المطلوبة وكذلك الحجم والوزن والشكل المطلوب، ويجب أن تكون هناك مصداقية في الكمية المقدمة من المواد في الأطباق (كحصّة)، وأن تكون جميع الأطباق المعروضة في قائمة الطعام متوفرة في جميع الأوقات. والتأكد من ذلك من خلال الرقابة المستمرة على مراحل دورة إنتاج الأطعمة والخدمة والتقليل قدر الإمكان من التسريب والسرقات والهدر، وتنمية روح الإخلاص والأمانة أثناء العمل في المطاعم. فالجهات المسؤولة دائماً تبحث في مواضيع الصحة والجودة للأطباق. والقوانين في الكثير من البلدان تمنع عرض الطعام بشكل سيئ، وهناك الكثير من المطاعم دفعت غرامات ضخمة لعدم مصداقيتها. كما يتوجب المصداقية في عرض الفقرات المقدمة مثل عدم تقديم خضراوات بديلة عن الخضراوات الطازجة، وتقديم اللحوم الطازجة

بدل اللحوم المجمدة، و إناء الحساء يجب أن يحتوي على أكثر من كوب من الحساء، وهكذا....

ثامناً: تحليل قائمة الطعام(هندسة قائمة الطعام)

أحد المتخصصين الذين بدأوا بأسلوب تحليل القوائم هو(جاك ميلر). فقد سمى أفضل الأطباق مبيعاً وربحاً من قائمة الطعام بـ(الفائزة)،أي السلع والأطباق الفائزة، فالمطاعم بهذه الطريقة لا تبيع أكثر فقط وإنما أيضاً تخفض نسبة تكاليف الأطعمة لتحقيق هامش ربح أعلى.

وفي عام (1982)، قام كل من (مايكل كزافانا) و(دونالد سميث) بتطوير هندسة قائمة الطعام، وأطلقوا على أفضل الفقرات أسم (نجوم) أي (***Stars***) وهي التي تملك أعلى هامش ربح وأعلى مبيعات، وهذا ما أطلق عليه أيضاً بهندسة قائمة الطعام . وبعد ذلك قام (دايفد بافيسيك) باقتراح ثلاثة عوامل مهمة وهي:

1- **نسبة تكلفة الطعام**: وهي نسبة الذي يجب أن ينفق لشراء المواد الأولية الداخلة بالإنتاج الى سعر بيع الفقرة.

2- **هامش الربح:** الفرق بين سعر البيع وكلفة الطعام.

3-حجم المبيعات

إن عملية هندسة قائمة الطعام مصممة لغرض السيطرة على تسعير القوائم والتحكم بتكاليفها. ويتم التركيز على إجمالي هامش الربح وليس على نسبة تكاليف الأطعمة لكل فقرة في قائمة الطعام. وهذا يعني انه كلما كانت نسبة كلفة الطعام مرتفعة نسبياً، تلقائياً كان إجمالي هامش الربح للقائمة مرتفعاً أيضاً. ويمكن عن طريق هندسة قائمة الطعام إعادة ترتيب الفقرات بالشكل المناسب وإعادة تسعيرها بالشكل الأمثل، وسيتم شرحها لاحقاً في فصل هندسة قائمة الطعام.

وهناك عامل آخر مهم في تحليل قائمة الطعام هو (تكلفة الأيدي العاملة). ففقرة ما في قائمة الطعام قد تحتاج إلى عدة ساعات لتحضيرها، وأحياناً قد يكون من الصعب تحديد عدد الساعات اللازمة لتحضير طبق ما. فالمختصون يجمعون التكلفة الكلية(الأطعمة وكلفة الأيدي العاملة والأخرى معاً) والتي يجب أن لا تتجاوز (60%) إلى (65%) من المبيعات وبقية النسبة من هذه التكاليف والتي تتراوح مابين(35%) إلى (40%) هي للربح وبالتالي الى رأس المال .

تاسعاً: تصميم قائمة الطعام:

هناك عدة أشكال لقوائم الطعام ويعتمد ذلك على نوعية المطعم وطبيعة الخدمة فيها. فبعض هذه المطاعم تقوم بتقديم المأكولات عن طريق (***Waiter***) أي عامل الخدمة، والبعض الأخر يكتبها بالطباشير على لوحة صغيرة. والبعض الآخر يستخدم طريقة الخدمة السريعة حيث تكون قوائم الطعام في هذا النوع من المطاعم فوق الكاونتر (المحاسب)، وبعض المطاعم الرسمية تستعمل بشكل عام قائمة طعام مكوّنة من ورقة واحدة (طية واحدة) أو مكونة من ثلاث أوراق أو أكثر، وبعضها الأخر يصف فيها أحياناً المطعم ونوع الطعام المقدم. وبعض المطاعم الفاخرة والممتازة تستخدم قوائم طعام جميلة ذات ديكور جذّاب. وبعض قوائم الطعام تكون أكثر مميزة عن مثيلاتها من القوائم حيث يضاف لها صور للأطباق المقدمة أو تعطي وصفاً للأطباق المقدمة، وتشير الدراسات إلى أن نقطة النظر المركزية (البؤرة) للضيف على القائمة تكون في وسط الصفحة اليمنى، والتي دائماً ما تكون موضع الفقرات الغالية والمميزة، وسيتم شرح هذا الموضوع بالتفصيل في فصل خاص.
فكما البروشورات بالنسبة للفنادق، فإن قوائم الطعام هي عبارة عن أداة للبيع ووسيلة دعائية بالنسبة للمطعم. كما وأن تصميم وشكل القائمة قد تحدد ما الذي سيطلبه الضيف ومقدار النقد الذي سيصرفه. فنوعية الورق المستخدم في قائمة الطعام والألوان،

فن الكتابة المستخدمة كلها أمور تلعب دوراً كبيراً في التأثير على قرارات الضيف. وتساعد على عكس صورة جيدة عن المطعم وجودة الطعام المقدم فيه.

عاشراً: قوائم طعام السلسلة:

تعد قوائم طعام السلسلة من قوائم الطعام الضرورية والتي تعتمد من قبل مطاعم السلسلة، وهذا النوع من القوائم تتغير مع السرعة والإبداع. والمفتاح هنا النكهة في إنتاج الأطعمة المقدمة. وهناك بعض الأطباق تضاف إلى قائمة طعام كافة فروع مطاعم السلسلة وهذا ما يتبع في الولايات المتحدة الأمريكية كنوع من الإبداع والتغيير والحفاظ على أطباق معروفة بطعم وذوق معين فتضاف إلى كل مطاعم السلسلة.

أحد عشر: المغزى والجو

تعقيد تخطيط قائمة الطعام في منشآت خدمة الأطعمة التجارية يعتمد على البيئة أو المحيط (المغزى والجو) لعملية تقديم الطعام والشراب. إن تخطيط قائمة الطعام للمطاعم ذات الخدمة على الطاولات يختلف عن عمليات تقديم خدمة البوفيه أو خدمة الحفلات، البيئة أو المحيط أو معدل الدفع (معدل المبلغ الذي ينفقه شخص ما على الوجبة) واهتمامات التسويق هي اعتبارات رئيسية.

إن عدداً من عمليات تقديم الطعام والشراب لها مغزى معين أو جو. فالمطاعم الفرنسية أو الإيطالية أو الصينية هي أمثلة على المغزى العرقي. وأخرى تتصف بخصائص الجنوب الغربي الأمريكي مثل (تشيلي ريلينز، تورتيللاز، وانشيلاداز) أو مطاعم أخرى تخلق جواً صحياً عن طريق التركيز على مغزى وجو مبني على منشآت مفتوحة وجيدة التهوية وتحتوي على نباتات كثيرة وتقدم أغذية عالية الجودة وخفيفة وطازجة. وعلى أية حال فإن فقرات القائمة المطروحة يجب أن تكون مناسبة لمغزى وجو العملية.

ثاني عشر: تحقيق أهداف التسويق.

بما أن من عمليات التسويق هو اكتشاف ما هي حاجات الضيوف والزبائن، فمن المهم أن يؤمن المطعم لضيوفه الخدمات والسلع التي يتوقعونها منه في مواقع مقنعة وأوقات وأسعار مناسبة.

وفي بعض الحالات يكون للتطوير الجيد للمنتجات والتسعير والتسويق الفعّال أثر في إقناع الضيوف بأن المطعم لديه ما يحتاجونه فعلاً، حتى ولو أنهم لا يعرفون ما هو الشيء الذي يبحثون عنه. وعلى سبيل المثال فوجود بعض المفردات والفقرات التي تظهر لأول مرة على قائمة الطعام والتي من أهدافها منح الضيوف التنوع ،الذوق، التغذية، الغذاء السفري، هي من تكتيكات التسويق المستعملة، وهدفها مساعدة الضيوف على تكرار الزيارة، حيث إنهم لا يكررون الزيارة في حالة عدم تلبية طلباتهم.

ثالث عشر: تطبيق المعايير القياسية النوعية.

تعد اهتمامات النوعية الجيدة قريبة من اهتمامات التسويق. فمن الضروري أن تشرك قائمة الطعام جميع جوانب إدارة النوعية والجودة الشاملة المطلوبة ومعاييرها. فعلى سبيل المثال عند التخطيط لقائمة طعام لكافيتريا أو دعوة خاصة(حفلة) يتوجب معرفة كافة التحضيرات والأمور التي ينبغي مراعاتها أثناء التحضير والإعداد والإنتاج، ومعرفة المشاكل التي تعيق أو تمنع إضافة بعض المواد . فعند رغبة مدير أو مالك المطعم بإضافة فقرة معينة من الطعام إلى القائمة وكانت هناك قائمة طعام كبيرة وتتسع لعدد كبير من الضيوف فيجب الأخذ بالحسبان وجود مكان إضافي لإضافة وإنتاج تلك الفقرة ووجود العاملين المتخصصين بإنتاج ذلك الصنف أو الفقرة وحسب المستوى المطلوب من المطعم استناداً إلى درجة وسمعة وتصنيف المطعم.

إن النوعية العالية والتغذية الجيدة هما صفتان متلازمتان في خدمة الأطعمة، حيث يتوجب تقديم قوائم طعام في المستشفيات والمدارس ودوائر الجيش (القوات المسلحة) تتميز بالوجبات المتوازنة وبمتطلبات قد تختلف عن المطاعم.

إن من تجارب مدير المطعم إن الضيوف والزبائن يرغبون بأطباق خاصة ذات مذاق ونوعية تغذوية جيدة تجذبهم، فقائمة الطعام تقدم اختبارات كافية للضيوف من خلال طلب وجبة متوازنة وغنية بالعناصر الغذائية. ومن العناصر النوعية للأطعمة (النكهة، التركيب، اللون، الشكل، درجة الكثافة، هل الطعام مستساغ أم لا،حاسة التمييز، النزعة).

رابع عشر: على قائمة الطعام أن تكون فعّالة من حيث الكلفة.

يجب أن تكون الأطعمة والأطباق المنتجة في عمليات خدمة الأطعمة غير التجارية كما هو الحال في المطاعم مدروسة كي تحقق الأهداف المالية، وبشكل عام فإن المطاعم لا تستطيع تحديد نسبة أرباحها ما لم يتم احتساب تكاليف الأطباق التي يقوم المطعم بإنتاجها وضمن حدود معينة استناداً إلى نوع العملية التي يخطط لها المطعم. كما يجب اختيار مكونات الأطعمة بما تتناسب مع الموازنة المخصصة للعملية مع الآخذ في الحسبان المصاريف الأخرى المتعلقة بها أيضاً.

خامس عشر: الجمع بين فقرات الأطعمة الجديدة والقديمة.

ويقصد هنا إنه بالرغم من التطور الحاصل في عمليات الإنتاج وظهور أطباق جديدة وبالرغم من التغييرات في تفضيلات ورغبات الضيوف، إلا أنه ينبغي أن يكون التركيز على عملية التقليد (التقاليد) والتحديث في عمليات الإنتاج، وذلك بغض النظر عن الخدمة أو الحجم أو حتى نوعية قائمة الطعام.

سادس عشر: وجود الأيدي العاملة القادرة على خدمة الفقرات الموجودة على قائمة الطعام.

للأيدي العاملة المتخصصة في خدمة فقرات الأطعمة الموجودة في القائمة الدور الأكبر في نجاحها من جهة وفي ديمومتها وتطويرها من جهة ثانية، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال التالي:-

❖ ما فائدة فقرات وأصناف الأطعمة المنتجة بشكل جيد إذا كانت خدمتها غير صحيحة ولا تتناسب مع العرف المهني لأصول الخدمة؟

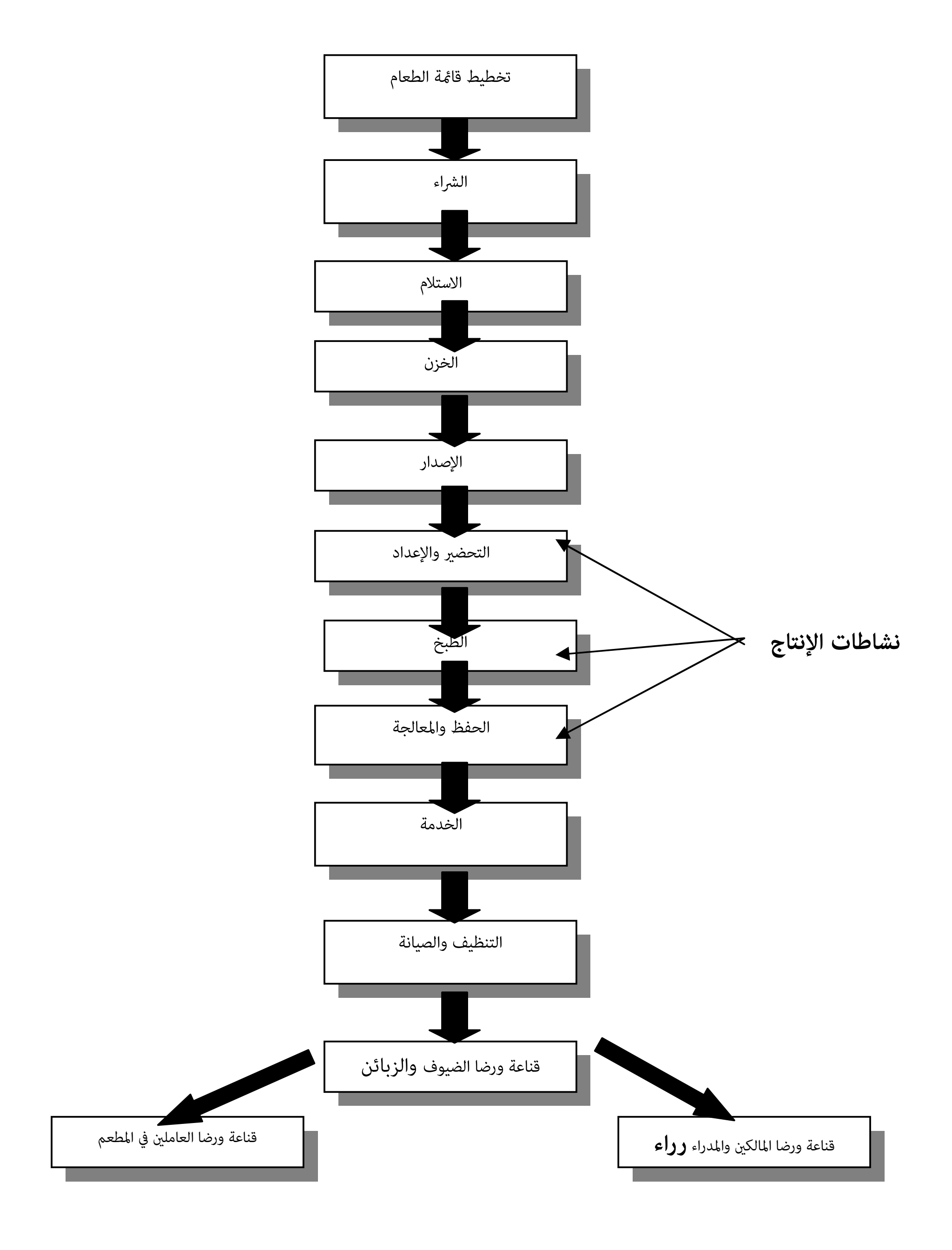
سابع عشر: تلاؤم قائمة الطعام مع أقسام العمليات المختلفة.

والمقصود هنا أن يكون حجم المطعم ملائماً لنوعية القوائم المتواجدة فيه، فعلى سبيل المثال إذا كان المطعم يقدم أصنافاً فاخرة ، فهذا يعني أن نوعية ضيوف وزبائن المطعم هم الذين يأتون لتمضية وقت شيق وتناول أصناف خاصة من الأطعمة. أي أن الديكور يلعب دوراً هاماً فيه. حيث يجب أن يكون هناك توزيع صحيح ومناسب للمساحات القياسية لكل من المطبخ والمطعم فعلى سبيل المثال لا يجوز أن تكون مساحة المطبخ تحتل مساحة كبيرة من مساحة المطعم في حين أن مساحة الخدمة غير مناسبة وغير كافية للديكورات وطريقة توزيع الموائد. بل أن تتم دراسة ما يحتاجه كل منهما لعمليتي الإنتاج والخدمة بشكل صحيح.

علاقة تخطيط القائمة بالرقابة

إن عملية خدمة الأطعمة يمكن أن ينظر إليها كنظام للعمليات الأساسية والنشاطات، وأن تخطيط قائمة الطعام هو أساس نظام السيطرة. وكل نقطة رقابة هي نظام مصغر. كما سيتوضح في فصل الرقابة، فالتخطيط هو القاعدة الأساسية لبناء نظام السيطرة بدءاً من عمليات الشراء، الاستلام، الخزن، الإصدار،الإعداد والتحضير، الطبخ، الحفظ، الخدمة، التنظيف والصيانة، وصولاً إلى الهدف النهائي وهو قناعة الضيف من جهة وقناعة العاملين والمالكين (المستثمرين) من جهة ثانية،

وبالإضافة إلى تأثيرات نظم الرقابة الأخرى فإن تخطيط قائمة الطعام تؤثر وتتأثر بتصميم وتخطيط العمليات، وبمتطلبات الأجهزة والمعدات واحتياجات الأيدي العاملة، كما أن نجاح أي قائمة طعام تعتمد على نجاح بقية العوامل مجتمعة، وهناك من ينظر للعوامل على مستوى المطعم (كنظام مغلق) كما هو في الشكل رقم (3)



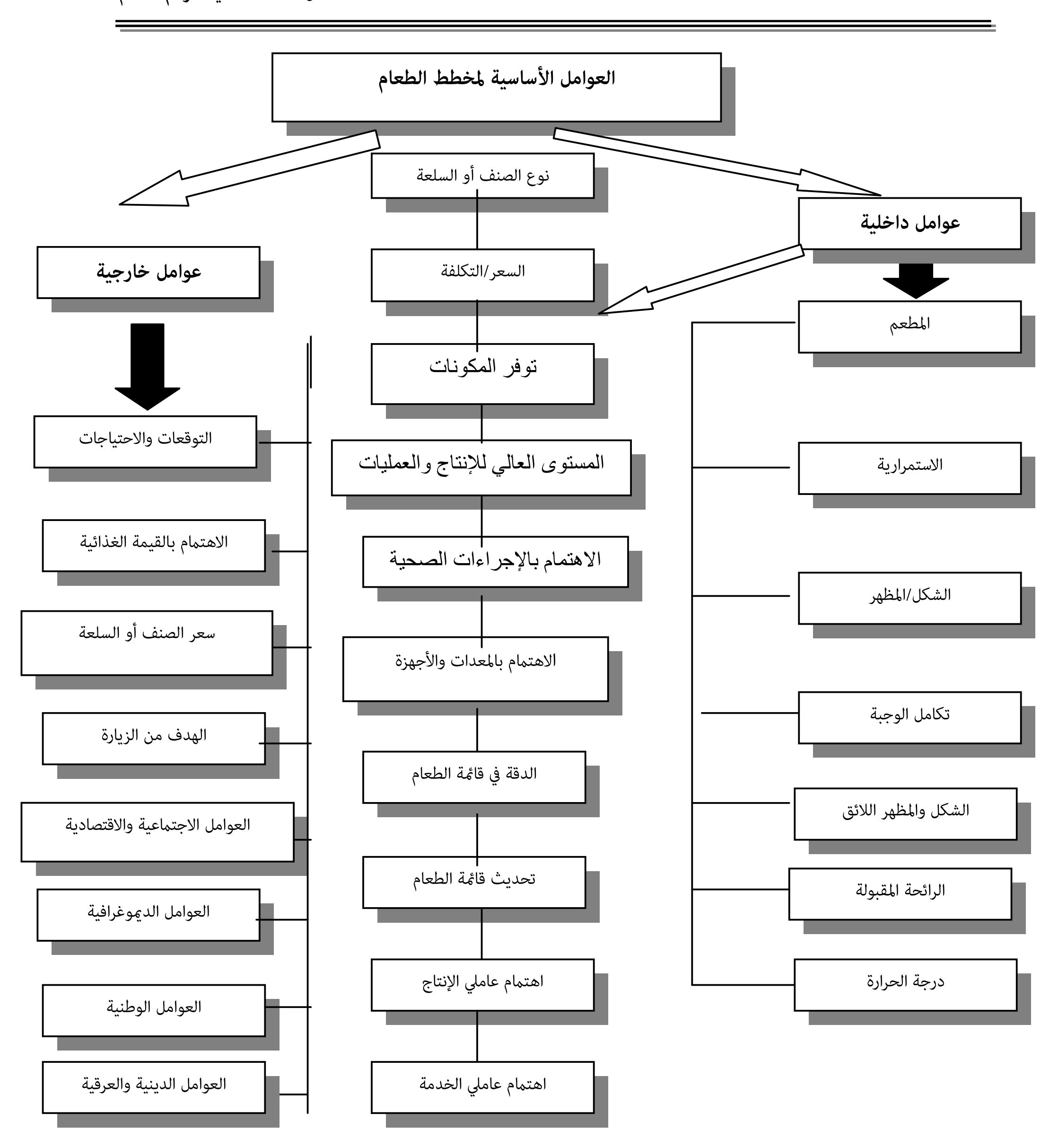
شكل رقم (3) يوضح علاقة التخطيط بالرقابة كنظام مغلق

وباحثون آخرون ينظرون للعوامل على مستوى أبعد، داخلي أي من داخل بيئة المطعم وعوامل خارجية أي من البيئة الخارجية للمطعم كما هو موضح في الشكل رقم (4). ومن الأفضل دائماً أن ترتكز خطط قائمة الطعام على حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة. لكن عدداً من العوامل الأخرى قد تؤثر في اختيار القائمة. ضمن هذه العوامل الأخرى ظروف الخزن (الوقت والحرارة)، مستويات مهارة العاملين، وفرة المنتج وموسميته، استقرار مستويات الجودة، ومستوى السعر، وقدرة المنشأة على الشراء، والإنتاج، والخدمة لفقرات القائمة بطريقة آمنة وصحية.

في الماضي كان مدراء خدمات تقديم الطعام يحاولون تنويع قوائمهم عن طريق إضافة بنود جديدة إلى قائمة الطعام. وبما أن معظم البنود كانت تصنع بشكل غير منظم، فكان عدد وتنوع المكونات الأولية يزداد طبقاً لذلك.

وهنالك إستراتيجية أحدث تسمى (الترشيد) إذ تقتصر قائمة الطعام على تلك البنود التي تقدم أفضل دعم لصورة المطعم. وهدفها هو التبسيط من أجل عملية فاعلة. بديل آخر، هو أن تقدم المنشأة عدداً من فقرات القائمة التي تستعمل نفس المكونات الأولية. وهذا الاستخدام المتعدد للمواد يمكن المطعم من إعداد وخدمة عدة اختيارات في القائمة قدر الإمكان مع عدد محدد من المكونات الأولية.

عندما تخطط قائمة الطعام باهتمام سيضمن توازن في اختيارات كل صنف في القائمة،ونتائج هذه الاستراتيجيات الجديدة تنعكس على السياق العام للشراء والاستلام والحفظ والإصدار والإنتاج والتقديم لنقاط الرقابة.



شكل رقم (4) يوضح علاقة التخطيط بالرقابة كنظام مفتوح

أسئلة الفصل الثالث

س1: أذكر أهم الفوائد التي تهدف إليها عملية تخطيط قائمة الطعام، مع شرح أحدها .

س2: عدد أهم الاعتبارات الواجب الأخذ بها عند تخطيط قوائم الطعام، وأشرح أحدها .

س3: وضح مفهوم تحليل قائمة الطعام .

س4: "على قائمة الطعام أن تطبق المعايير القياسية والنوعية" بيّن كيفية ذلك .

س5: هناك استراتيجيات في تخطيط قوائم الطعام، بيّن ذلك؟

ضع علامة (صح)أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة وصحح الخطأ إن وجد .

1- ليس لقائمة الطعام أي دور تلعبه في تحقيق المخرجات المخطط لها، وخاصة رضا وقناعة الزبائن والضيوف، وتحقيق أهداف المطعم.

2-قائمة الطعام تعتبر بمثابة كشف أو بيان للمهام، ويمكن تعريفها من مفهوم العمليات بأنها تساهم في عملية الاتصال بالضيوف والبعض الأخر يصفها على أنها بطاقة عمل للمطعم.

3-من أهم أهداف قائمة الطعام هي معرفة ردود أفعال وسلوكيات الضيوف والزبائن من قراءتهم لقائمة الطعام.

4-إن قائمة الطعام لابد من أن تهدف إلى دعم العملية الإنتاجية والخدمية. بالإضافة إلى وصف كامل للأصناف بدءاً من المقبلات،والأطباق الرئيسية وإنتهاء بالحلويات.///

5-إن وظيفة قائمة الطعام هي أكبر من شرح للفقرات الممكن عرضها في القائمة، فالقائمة تخدم كخطة، وأن قائمة الطعام تحتاج إلى تخطيط، ويجب أن تخطط قوائم الطعام طبقاً لحاجات ورغبات وتوقعات الضيوف والزبائن.

6-التخطيط السليم يضمن عدم تلف الطعام، لأن أي بقايا من الأطعمة يمكن أن تدمج في قائمة طعام اليوم التالي والتي تم التخطيط لها أيضاً.

7 -إن تخطيط وتصميم قائمة الطعام عملية مهمة للغاية، وخاصة للمطاعم الكبيرة.

8-إن نوع الضيوف الذين يرغب المطعم في جذبهم، يعد من العوامل المهمة التي يتوجب أخذها بنظر الاعتبار عند تخطيط قوائم الطعام.

9-عند التخطيط لقائمة الطعام فإن أهم شيء يتوجب معرفته هو معرفة أراء ورغبات الضيوف، وليس رغبات صاحب المشروع أو الطهاة أو رغبات المدير أو المالك.

10-المختصون يجمعون التكلفة الكلية للأطعمة وكلفة الأيدي العاملة معاً والتي يجب أن لا تتجاوز تقريباً من(60 %) إلى(65%) من المبيعات وبقية النسبة من هذه التكاليف والتي تتراوح مابين(35%)إلى(40%) هي للربح وبالتالي إلى رأس المال.

11-تعقيد تخطيط قائمة الطعام في منشآت خدمة الأطعمة التجارية يعتمد على البيئة أو المحيط (المغزى والجو) لعملية تقديم الطعام والشراب.

12-إن تخطيط قائمة الطعام للمطاعم ذات الخدمة على الطاولات يختلف عن عمليات تقديم خدمة البوفيه أو خدمة الحفلات.

13-عندما تخطط قائمة الطعام باهتمام سيضمن ذلك توازناً في اختيارات كل صنف في القائمة، ونتائج هذه الاستراتيجيات الجديدة تنعكس على السياق العام للشراء والاستلام والحفظ والإصدار والإنتاج والتقديم لنقاط الرقابة.

14-بالإضافة إلى تأثيرات نظم الرقابة الأخرى فإن تخطيط قائمة الطعام يؤثر ويتأثر بتصميم وتخطيط العمليات، وبمتطلبات الأجهزة والمعدات واحتياجات الأيدي العاملة.

15-من الأفضل دائماً أن ترتكز خطط قائمة الطعام على حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة.
16-من الضروري أن تشرك قائمة الطعام جميع جوانب إدارة النوعية والجودة الشاملة المطلوبة ومعاييرها.
17-إن المطاعم لا تستطيع تحديد نسبة أرباحها ما لم يتم احتساب تكاليف الأطباق التي يقوم المطعم بإنتاجها وضمن حدود معينة استناداً إلى نوع العملية التي يخطط لها المطعم.

الفصل الرابع

تسلسل قائمة الطعام ومكوناتها

4 تسلسل قائمة الطعام ومكوناتها

تبدو أعمال المطعم وكأنها أعمال مرفق صناعي متكامل، ولم يعد في هذه الأيام بالوسع زيادة المبيعات والحصة السوقية للمطاعم بمجرد التوسع في إنشاء وفتح منافذ بيع، بل يعتمد ذلك على تطوير وتقديم منتجات جديدة في قوائم طعامها. وفي الماضي كانت معظم المشاريع تقوم بإعداد وبناء مرافقها قبل أن تشرع في كتابة قائمة الطعام. أما في يومنا هذا تتحدد نوعية المرافق المستخدمة مع عدد الكادر المطلوب بعد تحديد قائمة الطعام. وباختصار يمكن القول إن نوعية قائمة الطعام باتت في طليعة القرارات المتخذة في مشروع تقديم الطعام المزمع إنشاؤه (المطعم).

وفي معظم الحالات يعزى سبب انخفاض مبيعات المطعم إلى أحد **العوامل التالية:**

❑ السعر العالي مقارنة بالمنافسين	*Over Pricing-Comparison with Competition*
❑ الضعف في إعداد قائمة الطعام وكيفية التخطيط لها	*Poor Menu Planning*
❑ رداءة نوعية الطعام المقدم	*Poor Food Quality*
❑ الجو غير المناسب للمطعم	*Unattractive, Noisy Atmosphere*
❑ الخدمة غير الجيدة و الضعيفة	*Service Indifferent*
❑ رداءة المتطلبات والشروط الصحية	*Poor Sanitation*
❑ المدخل غير الملائم	*Inconvenient Access*
❑ الإعلان والترويج غير الكافي	*Inadequate Or Ineffective Promotion*

إعداد قائمة الطعام:

إن اختيار قائمة الطعام له تأثير واضح جداً على المبيعات وعلى مدى سهولة العمل الإنتاجي والتكاليف. فمن السهولة تنظيم وإعداد قائمة طعام مغرية دون النظر إلى المستلزمات المتاحة في المطبخ سواء من الناحية المادية ومن ناحية الكادر المستخدم أو دون النظر إلى كلفة الطعام مقارنة مع قدرة أو رغبة الضيوف على الدفع. إلا أن ذلك يعتبر تصرفاً غير سليم وربما تكون نتائجه مكلفة للغاية ويسبب إشكالات كبيرة للمطعم ولإدارته، فعليه يتوجب الإعداد الصحيح لقائمة الطعام لضمان نجاح ذلك، وعلى سبيل المثال يفترض بقائمة الطعام:-

1-أن تتضمن على المقبلات وعلى سلسلة الأطعمة التي تستهوي الضيوف وتجعلهم يرغبون في شرائها واستهلاكها.

2-أن تحقق الاستفادة القصوى من الأيدي العاملة والمعدات (فكثيراً ما تعمل قائمة الطعام على تحميل أحد جوانب المطبخ الثقل الأكبر في حين يبقى جانبه الآخر عديم الجدوى نتيجة عدم دراسة الموضوع بجدية).

3-أن تتحقق فيها أفضل المشتريات الموسمية (عندما تكون الأطعمة الطازجة في قمة جودتها وتكون كذلك أكثر رخصاً من أي وقت آخر).

4-أن تساهم قائمة الطعام في المحافظة على الكلفة والحصول على هامش الربح المرغوب به من قبل إدارة المطعم، كذلك يجب الانتباه أن لا تتجاوز فقرات الأطعمة ما مقدر لها في الموازنة التخطيطية. وأن لا تكون هذه الفقرات باهظة جدا مقارنة مع ما يستطيع الضيف دفعه.

5-أن تكون متوازنة من حيث تنوع الأطعمة، فالطعام الثقيل يرافقه طعام خفيف والعكس صحيح، وأن تبدأ قائمة الطعام بالأطعمة الخفيفة ثم الثقيلة. وهناك أمور عديدة وشروط يتوجب التقيد بها عند صياغة قوائم الطعام وأهمها:

أولا: النوع (***Type***)

ويقصد بها تثبيت ما يلي:

أ-نوع الوجبة المطلوبة.

ب-نوع المطبخ والكادر الموجود ومدى جودة المعدات الموجودة ومهارة العاملين فيه.

ج-نوع منطقة خدمة الطعام ومهارة عاملي الخدمة وعدد الوجبات الممكن خدمتها.

ثانيا: التجهيزات (المواد الخام) (***Supplies***)

ويقصد بها:

أ-التجهيزات الموسمية.

ب-التجهيزات المتوفرة محلياً.

ثالثا: التوازن (***Balance***)

ويقصد بها:

أ-الخفيف ثم الثقيل والقاتم ثم الباهت.

ب-التنوع في تحضير الأطباق.

ج-التنوع في النكهات والأذواق والتقديم.

د-التأكد من تناسق الديكور والزينة(***garnishes***) مع الأطباق الأساسية.

رابعا: القيمة الغذائية: (***Food Value***)

ويقصد بها استعمال السلع والبضائع وطرق الطهو الصحيحة والتي تحفظ القيمة الغذائية للمواد الخام المستعملة في إنتاج الطعام.

خامسا: اللون(***Color***)

ويقصد به تجنب التعارض أو التكرار في الألوان.

سادسا: اللغة (*Language*)

ويقصد بها أن تكتب قائمة الطعام باللغة الفرنسية أو اللغة الإنجليزية بجانب اللغة المحلية (الأم) ليتسنى للضيوف غير المحليين والأجانب والزوار قراءتها وفهمها بيسر وسهولة، مع ضرورة تجنب الأخطاء الإملائية وكتابة الأطباق بأسمائها المعروفة عالمياً وخاصة المشهورة منها.

ومن المستحسن أن يتم تحضير قائمة الطعام بعناية وتروٍّ وأن تتوفر لدى معد ومخطط القائمة كافة المعلومات من خلال الملفات والسجلات وبيانات الفترة السابقة وتفاصيل المبيعات، وكذلك التوقعات المستقبلية التي تبغي إدارة المطعم الوصول إليها. **وهناك مشكلتان رئيسيتان** قد يتعرض لهما المدير عند كتابة قائمة الطعام وهما:

أولاً: الانزلاق وراء الرغبة في درج فقرات قائمة الطعام على أساس ما يفضله الشخص المكلف بوضعها (سواء أكان المالك أو المدير أو رئيس الطباخين...الخ).

ثانياً: التعود على إدراج فقرات قائمة الطعام القديمة نفسها مرة أخرى. فقد يفضل رئيس الطباخين وجبة طعام معينة إلا أن الضيوف قد لا يفضلونها أو قد لا يُقبلون على تناولها كثيراً. فليست هناك مشكلة من القيام بتجربة من خلال إضافة بعض الفقرات الجديدة إلى قائمة الطعام والتي قد تعتبر تجربة مثيرة تقدم للضيوف، وكذلك تعتبر تحدياً كبيراً لكادر الخدمة أحياناً. وأحياناً أخرى نرى أن بعض مدراء المطاعم يصرون على تقديم نفس قائمة الطعام طوال سنين عديدة ظناً منهم بأنها مقنعة ومقبولة ما دام لم يكن هناك أية شكاوى من قبل ضيوف وزبائن المطعم، متناسين بذلك إن تغيير قائمة الطعام بين فترة وأخرى قد يعمل على جذب المزيد من الضيوف والزبائن، ويفترض كذلك أن يتم تعديل قائمة الطعام موسمياً، إذ يفترض أن تتضمن قائمة الطعام الأطعمة الموسمية عندما تكون المواد الأولية الداخلة في إنتاج هذه الأطعمة (الأطباق) أكثر جودةً ورخصاً ووفرةً. فعلى سبيل المثال غالباً ما يرغب الضيوف في الأطعمة الخفيفة في قائمة الطعام أثناء الطقس الحار.

ويقوم أصحاب مطاعم آخرين عند صياغة قائمة طعام جديدة بإضافة فقرات من قوائم الطعام القديمة، وغالبا ما يتم اختيار اللحوم والأطباق الرئيسية وذلك للأسباب التالية:-

1- لأنها تمثل البند الأكثر تكلفة في القائمة .

2- ولكونها تحدد ولدرجة كبيرة الشكل الذي تكون عليه الكلفة والتسعيرة.

3- كذلك تعتبر المصدر الأساسي لاستهواء الضيوف والزبائن.

وبعد أن يتم تحديد الأطباق الرئيسية يتم اختيار الخضراوات المرافقة والمتممة لها، فمثلا تتناسب البطاطا المقلية مع فقرات السمك المقلي، وصوص الطماطم مع المعكرونة وهكذا. وفي حالات كثيرة تكون السَلطات متممة للاختيارات الرئيسية، ويتوجب مراجعة فقرات قائمة الطعام عند صياغتها من حيث التركيب واللون والزينة.

ترتيب قائمة الطعام التقليدية *Classic Menu Sequence*

كانت قوائم الطعام في الماضي تقدم عدداً واسعاً من أنواع الطعام مع اختيارات عديدة لكل نوع، وكان هذا الأسلوب ممكناً عندما كانت تكاليف الطعام والعمل قليلة نسبياً. أما في الوقت الحاضر فإن الاتجاه السائد هو تحديد عدد فقرات قائمة الطعام المراد تحضيرها، وذلك بغية التوفير في الكلفة والسيطرة على الجودة. فكلما كثرت الاختيارات تطلب ذلك مزيداً من الجهد والوقت المستلزم لتحضيرها. ويتوجب على المدير الناجح لمطعم ما أن يراعي جيداً جانب الوقت الكافي والمطلوب في تحضير فقرات قائمة الطعام والصعوبات التي يمكن أن تعترض عملية التحضير هذه.

إن عدد الأنواع والأطباق داخل كل وجبة تقيّد حجم وتصنيف المطعم، وفي المطاعم التي يتم فيها الإعداد والتحضير الكامل للأطعمة وتقدم فيها الخدمة المتكاملة يمكن أن تقدم فيها قائمة الطعام المتكاملة المثالية والنموذجية والتي يمكن تقسيمها حسب ما هو موضح في الشكل رقم (5).

1- Cold Appetizer (Hors-d'oeuvre) :
(*caviar, shrimps cocktail, smoked salmon*).

2- Soup (Potage):
(*Consommé soup, cream soup, minestrone soup*).

3- Egg, dishes (Oeufs):
(*Omelet-fried eggs-Boiled eggs- scrambled eggs*).

4- Pasta and Rice (Farineaux):
(*Spaghetti, Ravioli, Cannelloni, Lasagna*).

5- Fish (Poisson):
(*Grilled cod steaks, fried fish, boiled fish, fish pie, poached fish*).

6- Entrées:
(*Chicken chasseur, pork chop Normandy, veal-escalope viennoise*).

7- ***Sorbet :***
(*Ice with hints of lemon juice, champagne or spirits*).

8- Main Course (Relevé):
(*Rump steak-Entree cote steak, fillet steak, lamp chop, Mixed Grill*).

9- Salads (salades):
(*Potato salad, fish salad, Cucumber salad, Tomato salad, Florida salad*).

10- Cold Buffet (buffet froid):
(*Chicken, Turkey, Ham, Tongue, Beef, pork, cheese*).

11- Sweet (Desserts)(entremet):
May be hot or cold (fruit salad, pancakes, cream caramel, ice cream).

12- Beverages:
(*Tea, Coffee, Mineral water, juices*).

شكل رقم (5)

يوضح قائمة طعام نموذجية ومثالية

وإن تلك المطاعم لا تقلل فقط من كلفها التسويقية بالتركيز على حصة سوقية معينة (على سبيل المثال، الزبائن الذين يرغبون بتناول أطباق الأطعمة البحرية، أو بشكل خاص شرائح اللحم)، بل تقلل أيضاً من مشاكل إنتاجها وخدمتها.

بعد تحديد الأطباق الرئيسية، تدرج الأطباق الثانوية المكملة. إن الأسلوب المتبع في أيامنا الحالية وفي أغلب المطاعم هو اختيار المقبلات و/أو الحساءات تتبعها أطعمة ذات نسبة نشاء أو نشويات عالية، ومن ثم الأطباق الرئيسية والخضراوات (إن لم تكن جزءاً من الطبق الرئيسي)، ثم السَلطات، وأخيرا الحلويات والمشروبات.

تقليدياً، كانت تدرج أنواع الأطعمة في قائمة الطعام بأصناف عديدة إلا أن التغير الذي طرأ على هذه الصناعة ولتغير عادات الطعام والشراب ولأسباب أخرى عديدة، تم اختزال بعض الأصناف من القائمة واقتصارها على خمسة أو ستة أصناف فقط. كما أن القوائم الحديثة بشكل عام هي أبسط من قائمة الطعام التقليدية مع اختيارات أقل وأن تركيبها ينبع من الإطار الكلاسيكي. وإن الشكل رقم (6) يقوم بتجزئة فقرات القائمة إلى مكوناتها والتي هي أكثر تمثيلاً لخدمات الطعام في هذه الأيام. ويبدو أن المطاعم اليوم تبتعد عن النمط التسلسلي للوجبات الموضحة في الشكل رقم (5). إلا أن هذا لا يعني التقيّد بهذا الأسلوب، حيث ما زال هناك الكثير من المطاعم وفي بلدان عديدة من العالم يتميز باستمرارها بالعمل بنفس الأسلوب القديم وخاصة المطاعم المترفة والتي يرتادها الضيوف الذين يرغبون في قضاء وقت طويل عند تناول وجباتهم أو يحبون إظهار نوع من التفاخر أمام الآخرين. والأصناف المعتمدة حالياً من قبل الكثير من المطاعم هي التالية:

(المقبلات، الحساءات، السَلطات، الأطباق الرئيسية، والحلويات) ولكل صنف مميزاته الفريدة الخاصة به وخصائصه وصفاته الخاصة.

Salads

Salads are served with choice of dressing & assorted cracker basket.

CHICKEN SALAD OR TUNA SALAD........4.50
Served on a bed of romaine lettuce & garnished with tomato, onions & hard boiled egg

Soups

Soup Du Jour

CUP........1.50
BOWL........1.95

Side Orders

FRENCH FRIES........1.50
POTATO SALAD........1.25
COLESLAW........1.25

Beverages

JUICE: Grapefruit, Tomato, Cranberry........1.25
ORANGE JUICE........95/1.50
COFFEE/DECAF........75/1.25
MILK........1.00/1.75
HOT TEA........75/1.25
HOT COCOA........1.00/1.75
SODAS........75/1.00/1.25
Pepsi, Dt. Pepsi, Slice, Pink Lemonade, Lipton Tea, Mug Rootbeer
GATORADE........2.50
BOTTLED WATER........1.75
SNAPPLE & OCEANSPRAY........2.25

Available From The Bar

DOMESTIC & IMPORTED BEERS, DRAFT BEER, WINE OR YOUR FAVORITE COCKTAIL

شكل رقم (6)

نموذج يوضح جزءاً من قائمة طعام حديثة أبسط من قائمة الطعام التقليدية مع اختيارات أقل وأن تركيبها ينبع من الإطار الكلاسيكي.

عند التخطيط لقائمة الطعام، يجب الاهتمام بشكل أكبر بالأطباق الرئيسية لما تدره من إيرادات عالية وتمثل الجزء الأساس من مبيعات بعض المطاعم أحياناً بسبب إرتفاع أثمانها. وهذا لا يعني إهمال الأمور الأخرى كبذل العناية اللازمة في تحديد السعر كي يكون متناسباً مع قدرة الضيوف والزبائن على الدفع وكذلك العناية في عملية الإنتاج، وهذا ينطبق على باقي الأطباق.

إن مالك أو إدارة المطعم غير قادرين على وضع فقرات كثيرة من الأطعمة تتناسب مع رغبات جميع الضيوف والزبائن، وإن اعتقدوا ذلك فإنهم بالتأكيد سيكونون (واهمين)، لأنه سيعني بالتأكيد الكثير من المشاكل الإنتاجية. ومن هذه المشاكل على سبيل المثال توجب شراء، وفحص، واستلام، وتخزين، وإصدار، وإنتاج، وخدمة عدد هائل من أصناف الطعام، وهذا من الصعب تحقيقه بالإضافة إلى الحاجة إلى توفير معدات وأدوات متنوعة وكافية، والى طاقم عمل كامل وكبير لتأدية هذه النشاطات سواء الإدارية منها أو المهنية والتخصصية، وهذا ما يعني بالتالي زيادة كلفة العمليات على الأرجح، ومن ثم زيادة مشاكل الخدمة والإنتاج على الأغلب مقارنة مع تلك العمليات التي بها عدد محدود من الأطباق الرئيسية.

ونجد وبلا شك في أن قائمة الطعام تشكل قلب أو (لب) جميع النشاطات الأخرى في مؤسسة خدمة الطعام. إن نجاح عملية خدمة الطعام، مهما كان حجمها، تعتمد على هؤلاء الذين يخططون قوائم الطعام وكيفية عمل ذلك. في حين قد يبدو شيئاً سهلاً تجهيز شيء ما للأكل وللشرب، ولكن في الواقع العملي فأن التخطيط الجيد لقوائم الطعام يتطلب مهارة عالية. وفيما يلي شرح موجز لكل صنف من هذه الأصناف ليكون القارئ على بينة من هذه الأصناف:

المقبلات (*Appetizers*)

أدرك العديد من مدراء خدمة الطعام القوة التي تمتلكها المقبلات بخلق الانطباع الأولي والإيجابي لدى الضيوف والزبائن. وتساهم المقبلات ذات الربحية العالية بشكل كافٍ في إعطاء قيمة للسعر وتفرض النوعية للطعام الذي سيقدم لاحقاً. وعلى سبيل

المثال ففي الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر (الباستا) وهي نوع من أنواع المعكرونة، أحد أكثر المقبلات شيوعاً على الإطلاق، كما أن الروبيان (القريدس) ولحم السلطعون (السرطان) و(الكالاماري المقلي) هي أيضاً من الأطعمة الشائعة جداً، وكذلك كعك التفاح البري الصغير الحامض، والخرشوف (الأرضي شوكي) وشطائر قطع التفاح أو الفاكهة المقلية .

الحساءات (*Soups*)

يعد الحساء تقليدياً الطبق الثاني في الوجبة وعادة ما يختار الزبائن حساءً شائعاً، خاصة إذا كان الحساء المنزلي يروق لهم، وهناك بعض أصناف الحساء المشهورة على سبيل المثال كحساء البصل الفرنسي- وحساء الحبوب السوداء (فاصوليا أو لوبيا أو فول) أو الشوربة الخضراء الإيطالية وهي تشبه حساء صلصة الفلفل الحار، وحساء الذرة بالكريمة وحساء البطاطس مع الجبن. والزينة الوحيدة الممكن إن تضيف لمسة خاصة إلى الحساء الأساسي، على سبيل المثال هي إضافة رقائق رفيعة من قطع اللحم المطبوخ ويفضل أن يكون من خاصرة البقرة إلى حساء الفاصوليا . وطوال التاريخ كان يقدم الحساء كوجبة مريحة وحتى كعلاج شائع للبرد، وإن وجود الحساء بخدمة الطعام يثير مزاج أو حالة من الأصالة وقدم الطراز، كما تؤكد بعض الدراسات الخاصة بعمليات خدمة الطعام إن مبيعات الحساء تزداد بغض النظر عن الموسم .

السَلطات: (*Salads*)

في الوقت الذي لاتزال السَلطة الخضراء المخلوطة (سَلطة الخضار) هي الصنف الأفضل بيعاً وفي مقدمة الأصناف الأخرى، فإن مبيعات سَلطة السيزر (سَلطة القيصر) قد ارتفعت في السنوات القليلة الماضية. ولقد تم تسويق سَلطة القيصر حيث أضيف إليها بعض المواد البروتينية المطبوخة كالدجاج والروبيان ولحم البقر وتقديمها مع الوجبات الرئيسية للغداء والعشاء .

ويرى بعض العاملين في نشاط الأطعمة أن مبيعات السَلطات قد تفوقت على تلك الخيارات من الأطعمة الباردة التي كانت أكثر شيوعاً وهي السندويشات أو الشطائر. وإن المفتاح للحصول على سَلطة ذات نوعية ممتازة هو اختيار المكونات الطازجة وتخزينها وتحضيرها بالشكل الصحيح، لكون السَلطات وجبات رئيسية، ازدادت شعبيتها خصوصاً مع تلك السَلطات التي تضم قطع الدجاج المشوي، السمك المشوي، أو الأطعمة البحرية مع مكونات السَلطة الطازجة.

تقدم العديد من المطاعم الخبز قبل أو تماماً بعد تقديم السَلطة. ورغم أهميته في وجبة الطعام فهو لا يعتبر من ضمن الوجبة، وفي بعض عمليات خدمة الأطعمة عبر البلدان تستبدل نوعية أرغفة الخبز العادية لتحل محلها خيارات خبز فريدة جداً كالخبز المخبوز(بالجالابينوس)، أو مع الطماطم المجففة أو مع الجبنة أو مع الزبيب. يوصف الخبز من قبل البعض بأنه يحضى بـ (قوة تسويقية) للمطعم بحيث يصعب إرضاء رغبات الضيوف والزبائن من ذوي الخبرة بالخبز الذي يتناولونه. ومن الممكن أن تساعد نكهة أو رائحة الخبز الشبيه بالخبز المنزلي الصنع والمنبعثة من مطعم ما على عملية البيع، ومن الممكن أن تساعد على تمييزها عن المطاعم الأخرى المنافسة.

الأطباق الرئيسية (*Entrées*)

عادة ما يتم اختيار الأطباق الرئيسية أولاً في عملية تخطيط قائمة الطعام، ومن المهم الأخذ بالاعتبار ليس فقط أنواع الأطباق الرئيسية، ولكن أيضاً تكلفتها، وطرق إعدادها، والتناغم مع فكرة وجو المطعم. إن القرار المهم بتخطيط الأطباق الرئيسية يتعلق بعدد هذه الأطباق التي ستقدم. وما هو عدد البنود التي يجب أن تقدمها المنشأة ؟ يشعر بعض المدراء بأن عليهم تقديم شيء لكل شخص، ولذلك يوفروا مجالاً واسعاً من الأطباق الرئيسية. هذه الطريقة أو هذا التوجه يخلق عدداً من المشكلات التي تتطلب تخطيطاً واستعداداً عند ظهورها كما سبقت الإشارة إليها.

في أيامنا الحالية وعند اختيار كورسات رئيسية أو أطباق رئيسية ، يحاول مخططو قائمة الطعام في عمليات خدمة الأطعمة على الموازنة بين الأطعمة المفضلة تقليدياً والمأكولات المبتكرة. ويتم إضافة فقرات جديدة للأطباق الرئيسية الاعتيادية المألوفة، أو أن تقدم على كونها أطباق أخرى خاصة. وفي كل الأحوال فإن ما يميز مجموعة من أطباق رئيسية عن أخرى هي الأطباق الرئيسية النهائية المميزة.

الأطباق الرئيسية المميزة (*Signature entrées*)

وهي فقرات أو (أصناف) من القائمة يراها ويدركها الزبائن كأصناف خاصة ومرتبطة بشكل وثيق بالمطعم الذي قام بتطويرها وتحسينها. وتساعد فقرات الأطباق الرئيسية المميزة على بناء عمل متكرر(أي تزويد الزبائن بسلع وأصناف جديدة) وضمان الوفاء والإخلاص للزبائن. كما تستحدث الكثير من منشآت خدمة الأطعمة أطباقاً رئيسية تقليدية تتألف من لحم البقر، الدجاج، ولحم الحمل، وتقديمها مع أطباق ثانوية مرافقة فريدة. (على سبيل المثال، خضراوات طازجة مطبوخة بشكل بسيط مع توابل وبهارات مميزة ومنتقاة). كما تتغير أيضاً أساليب وطرق الطبخ، كالدجاج المشوي على الحطب.

وهناك أطباق مميزة منتقاة أخرى تتضمن قطعاً صغيرة نسبياً من البروتين مزينة ومحاطة بالخضراوات أو الفاكهة الطازجة. وهذه المرفقات لا تضيف فقط نكهات وأشكال فريدة، وإنما تضيف شهية أيضاً لأولئك الذين هم واعين للصحة. ويتم تقديم أنواع من الأطباق البحرية والأسماك ذات النكهات الفريدة مثل (الكيلانترو، والفلفل الحار، والليمون الحامض أو الزيزفون ، وزيت الزيتون).

أصبحت الأطباق الرئيسية النباتية في السنوات الأخيرة أكثر شيوعاً. وفي الوقت الذي لاتزال سَلطة الفاكهة تعتبر أحد الأطباق النباتية المفضلة، فإن الطلب على تشكيلة من مزيج الخضر والحبوب، وأطباق المعكرونة (الباستا) الرئيسية، والأطباق الرئيسية الخاصة بمزج المقالي (الأسماك الصغيرة) قد إزداد. العديد من هذه الأطباق

الرئيسية تم تبنيها من قبل مطابخ الشرق الأقصى، والمطابخ الهندية، والمطـابخ المتوسـطية (مطـابخ حـوض البحر الأبيض المتوسط).

الحلويات (*Dessert*)

إن اختيار الحلويات بشكل عام له علاقة بالطبق الرئيسي في قائمة الطعام فإذا كان الأخير خفيفاً، فـإن اختيار الحلويات يمكن أن يكون غنياً، والعكـس صـحيح. وممكـن أن تكـون الحلويات،فاكهـة ،أو حلويـات مطبوخة (حارة أو باردة)أو كريمات مثل (آيس كريم) أو جلاتين أو فطائر أو كيك أو كاسـترد. وعـلى الـرغم من أن خيارات الزبائن قد تتغير باتجاه مأكولات صحية أكثر بشأن الأطباق الرئيسية، إلا أن الوضع يختلـف بالنسبة للحلويات. فالحلويات المكونة من الشوكولاتة عادة ما تكون الأكـثر شـيوعاً وطلبـاً، وإذا كـان نـوع الحلويات المعروضة في قائمة الطعام هي من النوع البارد والكريمى، فإنهـا غالبـاً مـا تحقـق أعـلى مبيعـات خلال أشهر الصيف الحارة.

وكما أن هناك أطباقاً رئيسية مميزة ومنتقـاة، فمـن الممكـن أن تكـون هنـاك أيضـاً حلويـات مميـزة ومنتقاة. فهناك الحلويات الحارة والباردة ومنها الغربية والشرقية. وتتراوح الحلويات المميزة مـن البسـيطة إلى المعقدة. وأكثر الحلويات الفريدة والمعروفة والمطلوبة هي فطائر الفاكهـة، والبوظـة بلفـائف مملـوءة وكرات البوظة، وحلوى القشـدة المخفوقـة والهـلام، وحلويـات التـوت وحلويـات الشـوكلاته عـلى أنواعهـا، وفطيرة الليمون. وفي حال إضافة الحلويات المميزة والمنتقاة إلى القائمة، فإنه يتوجـب عـلى عـاملي الخدمـة تقديمها بطريقة تبقي صورتها في الذاكرة .

وبالرغم من شيوع وضع فقرات قطع البوظة أو المثلجات في قوائم طعام المطاعم، إلا أنـه لـيس مـن السهل تحفيز الشهية وترسيخ الشكل بالذاكرة، لذا يضاف إلى البوظـة وعـلى الطبقـة العلويـة منهـا حلـوى مكونة من السـكر الأسـمر والزبـدة، أو كراميـل أو شـوكلاته أو مكسرات مطحونـة، أو بسـكويت، وغيرهـا لتحسين المظهر. أما بالنسبة للزبائن الذين يرغبون بتناول حلوى بسعرات حرارية أقل، فيقـدم لهـم فاكهـة طازجة مع بعض أنواع الجبن، وتقدم بطرق مميزة ومبتكرة.

وفي أيامنا الحالية يتم تقديم بعض الفاكهة الطازجة مع صلصة خفيفة من اللبن كنوع مبتكر من الحلويات البسيطة والصحية والمنعشة. كما أن اللبن المجمد، والحلويات المثلجة قليلة الدسم، أو الحلويات الخالية من الدسم، والخالية من السكر هي أيضا أصناف شائعة.

كما يتوجب الانتباه إلى أمر مهم وحساس إلا وهو طرق وأساليب الحفظ الصحيحة للحلويات. فعند خزن وخدمة الحلويات المثلجة مثلاً، يمنع تعريض البوظة إلى تغيرات أو تقلبات درجات الحرارة، لأن ذلك يؤدي إلى إتلاف النكهة والبنية، أي الشكل و قوام الحلوى. فيجب أن تخزن الأصناف المثلجة ببراد تبقى درجة حرارته (F7°) فهرنهايت أي ما يساوي (-13.9 C) سسنتغريت، أو أقل من ذلك. كما يجب أن يتم تخزين أو وضع المغارف المستخدمة عند استعمال البوظة بمياه جارية فاترة، وتحريك أو نفض المغرفة قبل الاستخدام حتى تجف، لتجنب نزول أو وصول الماء إلى المثلجات وبالتالي إتلاف قوامها. كما أن على الشخص الذي يقوم بعملية غرف المثلجات إرتداء واقي للشعر لمنع سقوط الشعر من الرأس على المثلجات. بالإضافة إلى ذلك، يمنع تلامس اليد مع المنتج (المثلجات)، ويجب غرف المثلجات من السطح للحفاظ على مستوى السطح. وإذا تم غرفها بعكس هذه الطريقة، فإن أطراف المثلجات ستجف أو سيتغير لونها. وحالما تتم عملية الغرف، يتوجب إعادة المغرفة إلى الماء الجاري الفاتر. وأن يتم تغطية الحلويات المثلجة المخزنة طوال الليل، بتغطية سطحها بورق مشمع ثقيل، وذلك لتجنب جفافها.

الأطباق اليومية الخاصة:

إذا كانت عملية تقديم الطعام في مؤسسة ما عابرة والزبائن فيها متغيرون بشكل دائمي فقد تكون القائمة ساكنة، أي تبقى نفسها. إلا أنه في العادة، القوائم التي تتغير-القوائم المتحركة-مفضلة على القوائم الساكنة.

وعندما تكون هناك أعمال متكررة وضيوف دائميين من رجال الأعمال، وآخرين مستقرين في منطقة محلية ما ستكون هناك حاجة كبيرة للأطباق اليومية (***Daily***

Specials) والتي تتغير باستمرار، فالأطباق اليومية غالباً ما تتميز بالمكونات الطازجة المحلية أو الإقليمية، وتتيح لمخطط قائمة الطعام مزية تخفيض التكاليف وزيادة الوفر أو الاهتمام الأكثر بقائمة الطعام. التوجه اليوم هو نحو الأطباق اليومية الخاصة، والاهتمام بتوفرها كعنصر جذب، وإسراء للعين من حيث الألوان البراقة لتسهيل الاقتراحات التجارية للضيوف.

أسئلة الفصل الرابع

س1: يعزى سبب انخفاض مبيعات المطعم إلى عدة عوامل، ماهي أذكرها؟

س2: يتوجب الإعداد الصحيح لقائمة الطعام، ويفترض بها أن تتضمن جملة أمور، ما هي؟

س3: هناك أمور عديدة وشروط يتوجب التقيد بها عند صياغة قوائم الطعام، عددها.

س4: مالمقصود بالتوازن في قائمة الطعام وضح ذلك؟

س5: هناك مشكلتان رئيسيتان قد يتعرض لهما المدير عند كتابة قائمة الطعام حددهما؟

س6: تحدث عن المقبلات وأثرها في قائمة الطعام .

س7: بين دورالحساءات في قائمة الطعام .

س8: تحدث عن أهمية الأطباق الرئيسية في قائمة الطعام .

س9: بين أهمية الأطباق الرئيسية المميزة.

ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة وصحح الخطأ إن وجد .

1- تبدو أعمال المطعم وكأنها أعمال مرفق صناعي متكامل.

2- في يومنا هذا تتحدد نوعية المرافق المستخدمة مع عدد الكادر المطلوب بعد تحديد قائمة الطعام.

3- قائمة الطعام تؤثر على الكلفة التي يتحملها صاحب المطعم بجوانب عديدة إذ يعتمد عليها اعتماداً كبيراً في كل من عمليات الشراء والاستلام و الخزن والتحضير والأجور والرواتب وتكلفة الطعام والخدمة.

4- إن اختيار قائمة الطعام له تأثير واضح جداً على المبيعات وعلى مدى سهولة العمل الإنتاجي والتكاليف.

5- يشترط تجنب الأخطاء الإملائية وكتابة الأطباق بأسمائها المعروفة عالمياً وخاصة المشهورة منها.

6- إن بعض مدراء المطاعم يصرون على تقديم نفس قائمة الطعام طوال سنين عديدة ظناً منهم بأنها مقنعة ومقبولة ما دام لم يكن هناك أية شكاوي من قبل ضيوف وزبائن المطعم.

7- غالباً ما يرغب الضيوف في الأطعمة الخفيفة في قائمة الطعام أثناء الطقس البارد.

8- لا يتوجب مراجعة فقرات قائمة الطعام عند صياغتها من حيث التركيب واللون.

9- كانت قوائم الطعام في الماضي تقدم عدداً واسعاً من أنواع الطعام مع اختيارات عديدة لكل نوع، وكان هذا الأسلوب ممكنا عندما كانت تكاليف الطعام والعمل قليلة نسبياً.

10- في الوقت الحاضر الاتجاه السائد هو تحديد عدد فقرات قائمة الطعام المراد تحضيرها، وذلك بغية التوفير في الكلفة والسيطرة على الجودة.

11- كلما كثرت الاختيارات في قائمة الطعام تطلب ذلك جهداً أقل من خلال الوقت المستلزم لتحضيرها.

12- إن عدد الأنواع والأطباق داخل كل وجبة من قائمة الطعام تقيد حجم وتصنيف المطعم.

13- إن التغيرات التي طرأت على هذه الصناعة ولتغير عادات الطعام والشراب ولأسباب أخرى عديدة، تم اختزال بعض الأصناف في قائمة الطعام على خمسة أو ستة أصناف فقط .

14- إن الاتجاه السائد في أيامنا والذي أصبح أكثر انتشاراً هو أن تنحـو المطـاعم السريـعة والتـي تقـدم عدداً قليلاً نسبياً من الأطباق الرئيسية.

15- أدرك العديد من مدراء خدمة الطعام القوة التي تمتلكها الحلويات بخلق الانطباع الأولي والإيجـابي لدى الضيوف والزبائن.

16- تقدم المقبلات قيمة جيدة مقابل السـعر، وتضـع الأثـر للطبـق الـذي يليهـا في الوجبـة مـن حيـث (النوعية والجودة).

17- إن الصنف الأكثر مبيعاً من أصناف السَلطات هو السَلطة الخضراء المخلوطة.

18- يرى بعض العاملين في نشاط الأطعمة أن مبيعات السَلطات قد تفوقـت عـلى تلـك الخيـارات مـن الأطعمة الباردة التي كانت أكثر شيوعاً وهي السندويشات أو الشطائر.

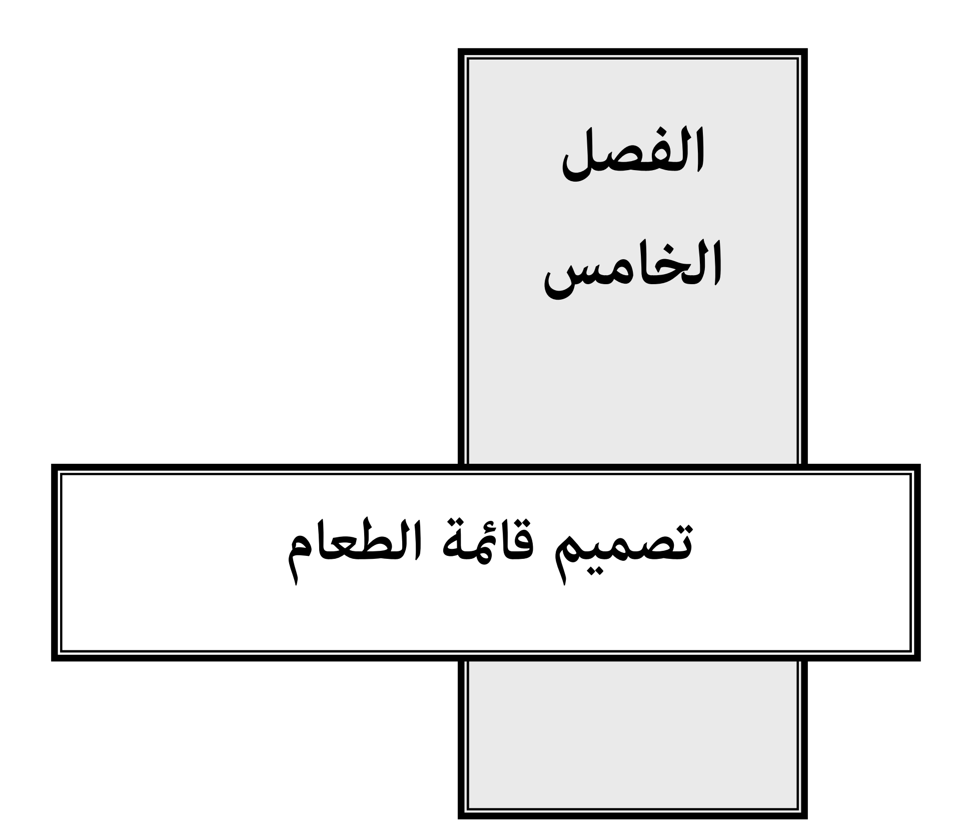
19- تقدم العديد من المطاعم الخبز قبل أو تماماً بعد تقديم السَلطة. ورغم أهميتـه في وجبـة الطعـام فهو لا يعتبر من ضمن الوجبة.

20- على الرغم من أن خيارات الزبائن قد تتغير باتجاه مأكولات صحية أكثر بشأن الأطباق الرئيسية، إلا أن الوضع يختلف بالنسبة للحلويات. فالحلويات المكونـة مـن الشـوكولاتة عـادة مـا تكـون الأكـثر شيوعاً وطلباً.

21- تتراوح الحلويات المميزة من البسيطة إلى المعقدة. وأكثر الحلويات الفريـدة والمعروفـة والمطلوبـة هي فطائر الفاكهة.

22- يمنع تعريض البوظة إلى تغيرات أو تقلبات درجات الحرارة.

23- القوائم التي تتغير -القوائم المتحركة-مفضلة على القوائم الساكنة.


الفصل
الخامس
تصميم قائمة الطعام

5 تصميم قائمة الطعام

مفهوم تصميم قائمة الطعام

إن مفهوم كلمة التصميم مفهوم يصعب تحديده. وإن عملية تصميم قائمة الطعام ليست بالعملية السهلة كما يتخيلها البعض وأنما هي حصيلة دراسات عديدة في مجال الفكر والإبداع والتصور، لذا يشترك أحياناً بعض المصممين المختصين في فن الكرافيك وذوي الخبرة والاختصاص في عملية تصميم قائمة الطعام لمطعم ما. كي يكون هناك إبداع في تصميم قائمة الطعام محاولة لإرضاء الضيف والزبون لابد أن يؤخذ في الاعتبار عدة **عناصر أهمها:-**

1- التشكيل

2- الجودة

3- المظهر الخارجي

4- التكاليف

إن المعرفة الجيدة لمصمم قائمة الطعام بهذه العناصر سيكون ذا فائدة كبيرة للبدء بعملية التصميم، فإذا صممت القائمة بشكل سيئ فإنها قد تضر بالمؤسسة أو بالمطعم من الناحية المادية. إن التصميم ليس بالأمر السهل الذي يتصوره البعض رغم أن عملية دراسة واطلاع الضيف على القائمة لاتستغرق وقتاً طويلاً، وبهذا فإن قوائم الطعام كباقي الأشكال الدعائية لها وظائف متنوعة مثل:

- ❖ الإعلام
- ❖ التسلية
- ❖ الإقناع
- ❖ التذكير
- ❖ التعزيز

إن الهدف الأساسي للقائمة المصمّمة تصميماً جيداً هو ضمان وضوح ما يقدم فيها إلى الضيوف والزبائن ولتسهيل عملية اتخاذهم القرار بشأن ما سيتناولونه أو يشربونه. ولا توجد هناك قواعد ثابتة تحكم مكونات القائمة الجيدة. لكن هناك عدداً من القواعد التي يجب اتباعها لضمان جودة القائمة. في البداية يجب دراسة الصورة أو الشكل الذي سيتم به تقديم القائمة، فإذ تمتع المطعم بوسائل ترفيه وأجواء توحي إلى الشعبية ، فإن قائمة الطعام ذات الشكل الرسمي المصممة بشكل محافظ لن تنجح حتماً في ذلك المطعم. كما أن هناك جزءاً رئيسياً من القائمة يلعب التصميم فيه دوراً مهماً في جذب الانتباه ألا وهو غطاء القائمة (الغلاف). حيث يجب أن تحتوي قائمة الطعام على معلومات عديدة تختلف من مطعم لآخر إلا أنها تشترك فيما بينها في عدة نقاط منها:-

1- أسم المطعم.

2- شعار المطعم.

3- عنوان القائمة (قائمة غداء أو قائمة عشاء أو قائمة فطور).

4- ساعات الإنتاج.

5- كلمة ترحيب.

6- الوجبات (فقرات الأطعمة) والتفاصيل عنها.

7- بعض المعلومات الإضافية عن المطعم وسياسته.

فعلى سبيل المثال هناك بعض المطاعم في الولايات المتحدة الأمريكية تقدم لزبائنها من خلال قوائم مطاعمها معلومات عن كيفية طلب الوجبة، وقد تحوي القائمة على بيانات متعلقة بسياسة ونوعية المطعم، أو نظام التسعير، لا بل وأحياناً حتى طريقة ونظام الدفع. وفي كل قائمة يجب أن تكون الأسعار واضحة ودقيقة للقارئ. وقد تتضمن القائمة علامات تجارية مسجلة وأرقام الهواتف والفاكس، كما أن هذا النمط بالطبع لا يناسب جميع مدراء أو مالكي المطاعم، ومع هذا فإنه اختيار مطروح بالرغم من محدوديته. ومن ناحية أخرى، إذا كان الوصف المستخدم في قائمة الطعام غير كافٍ فإن الضيوف والزبائن سوف يشعرون بالتشويش والارتباك، لا بل أيضاً سوف يضطرون إلى الاستفسار والشرح من عامل الخدمة، مما يعني إبقاءه لفترة إضافية أكثر من الوقت اللازم والمحدد للخدمة، وبالتالي سيسبب ذلك انخفاضاً في إنتاجية العاملين. كما يجب أن تتناول قائمة الطعام عملياً مواضيع أكثر تفصيلاً مثل التوضيح للضيف والزبون قدر الإمكان بالمكونات الرئيسية الداخلة في إنتاج الطبق، مثل احتواء بعض الأطباق على مكونات معينة. وتختلف أساليب تصميم قائمة الطعام وفقاً لعدة أمور منها:-

1- **نوع المطعم**: فعلى سبيل المثال هناك المطعم المستقل، سلسلة المطاعم، مطاعم كبيرة، مطاعم صغيرة، مطاعم الخدمة الكاملة، مطاعم الخدمة المحدودة، مطاعم متخصصة.

2- **أسس التنظيم وخيارات أصحاب المطاعم:** فعلى سبيل المثال هناك البعض من أصحاب المطاعم يعقدون اتفاقيات مع مصممي قوائم طعام محترفين، أو مع متخصصي إعلانات، أو مع وكالات إعلان، أو أحياناً يقوم بهذا العمل صاحب المطعم (المالك) نفسه وبمساعدة المدراء، أو رؤساء المطابخ التنفيذيين، وأحياناً بمساعدة بعض العاملين. وبخصوص دور وكالات الإعلان فإن لهم أحياناً دوراً كبيراً في كتابة قائمة الطعام من حيث استخدام أفضل الطرق لكسب رضا الضيوف والمستهلكين. كما توافرت في أيامنا الحالية برامج كومبيوتر(***Software***) خاصة تتيح لأصحاب المطاعم المجال لكتابة قوائم الطعام

وتصميمها وكذلك طبعها على أجهزة الحاسب الشخصية، ويصبح البرنامج كاملاً مع بعض المعايير والفنون التصويرية المتحركة.

وتبدأ اعتبارات تصميم قائمة الطعام بمعرفة احتياجات الضيوف والزبائن، لأن صفقة المبيعات تبدأ بتقديم القائمة للضيف. ويمكن أن تساهم قائمة الطعام المصممة بشكل ملائم في تحفيز الضيوف والزبائن ورفع معدل المبيعات. حيث تقدم القائمة خيالاً أو صورة عن المطعم أو الصنف، وأن يتم إظهارها بشكل منسجم ومتناغم مع الصورة التي يرغب المطعم بتسويقها، سواء كانت أنيقة، فعالة، أم متخصصة بمناطق معينة، كالمكسيكي، أو الإيطالي، أو الهندي...الخ.

الوصايا العشر الخاصة بتصميم القائمة:

من أهم أهداف تصميم قائمة طعام هو ابتكار أداة تعرض نوع المطعم وبيئته بشكل جيد. والوصايا العشر التالية تؤخذ بنظر الاعتبار ابتكار قائمة ناجحة:

1-اتباع البساطة والوضوح في العبارة:

من المهم استخدام لغة مفهومة للقارئ وتجنب (الحشو بالكلام)، ولذلك يتم اختيار النص بكل حذر كي يروق القراء من الضيوف. وهذا مهم على وجه الخصوص عندما تتميز القائمة بتحديد أصناف تقليدية معينة.

2-ذكر ما هو مهم:

وخاصة لفقرات القائمة ذات النكهات الفريدة وربما المميزة كالأنشوفة (***anchovies***) وهو عبارة عن نوع من السمك الصغير مع صلصة الفلفل، أو الثوم. ومن المهم أن يعرف الضيوف والزبائن أيضا المفردات التي تتلاءم مع الحمية الغذائية،أو الحساسية ،أو الكره الشديد لبعض مفردات أو مكونات الأطباق فيما إذا كانت الشوربة (الحساء) ذات قوام كريمي مثلاً أي (سميكة) أو فيما إذا كانت فقرة أو طبقاً معيناً يحتوي على بعض المكونات غير المفضلة لدى البعض (مثل المكسرات، أو المحار) على سبيل المثال.

3-عدم الخوف والخشية من الوصف:

حيث إن استخدام بعض الصفات الشخصية كالكلمات (طازج، هش،مقرمش)، ترسم لدى الضيف والزبون صورة ذهنية للصنف أو الفقرة. وإن هذه الأوصاف إذا استخدمت بالشكل الصحيح فإنها وبلا شك ستساعد أيضا على بيع ما يريد المطعم أو المدير بيعه.

4-الدقة:

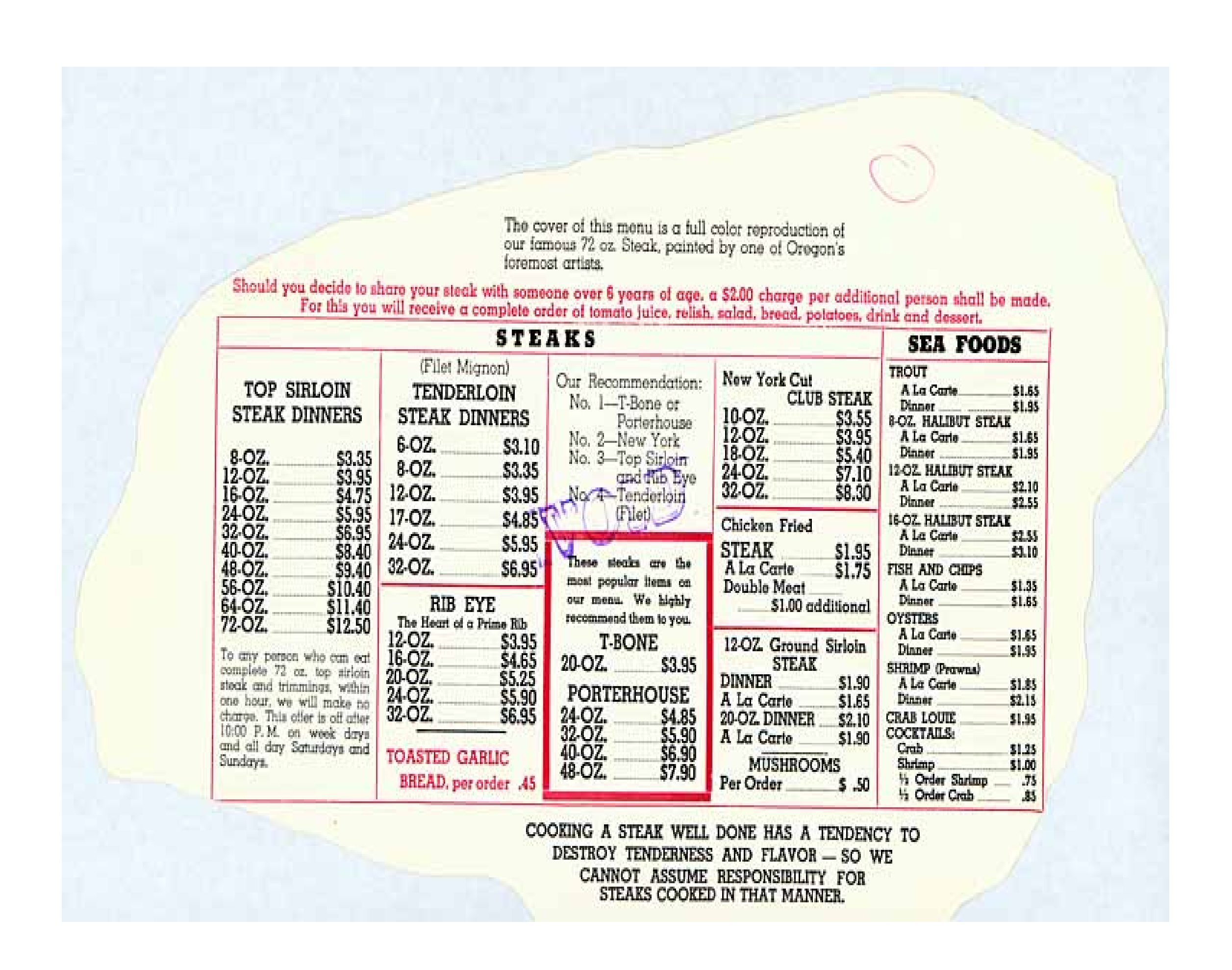
عند اعتماد أي وصف أو مايعبر عن أصالة، أو أي تحديد حكومي، أو تقنية الإعداد، أو (لمصطلح شائع الاستخدام) فيجب أن تعرض بشكل دقيق (أي معبر عن المقصود وغير قابل للتأويل). فمثلاً في الشكل رقم (7) نجد تحديداً لعدم مسؤولية المطعم لنكهة وتذوق الوجبة التي يطلب إعدادها بصورة أخرى غير التي يعتمدها المطعم. كما تم اقتراح الوجبات المفضلة.

5-وصف المكملات الثانوية المرافقة للأطباق:

إنه لمن الضروري وصف كافة الأصناف المرافقة للطبق الرئيسي بحيث يستطيع الضيف والزبون الحصول على فهم كامل.

6-التذكر بأن الزيادة كالنقصان:

إنه من الأفضل وصف تلك المكونات بشكل دقيق ومختصر، بحيث تضيف معنى للنكهة والقيمة فقط وتجنب السرد. كما إن الوصف غير الضروري له مردوده السيئ على المطعم وإدارته.



The cover of this menu is a full color reproduction of our famous 72 oz. Steak, painted by one of Oregon's foremost artists.

Should you decide to share your steak with someone over 6 years of age, a $2.00 charge per additional person shall be made. For this you will receive a complete order of tomato juice, relish, salad, bread, potatoes, drink and dessert.

STEAKS

TOP SIRLOIN STEAK DINNERS
8-OZ. $3.35
12-OZ. $3.95
16-OZ. $4.75
24-OZ. $5.95
32-OZ. $6.95
40-OZ. $8.40
48-OZ. $9.40
56-OZ. $10.40
64-OZ. $11.40
72-OZ. $12.50

To any person who can eat complete 72 oz. top sirloin steak and trimmings, within one hour, we will make no charge. This offer is off after 10:00 P.M. on week days and all day Saturdays and Sundays.

(Filet Mignon) TENDERLOIN STEAK DINNERS
6-OZ. $3.10
8-OZ. $3.35
12-OZ. $3.95
17-OZ. $4.85
24-OZ. $5.95
32-OZ. $6.95

RIB EYE
The Heart of a Prime Rib
12-OZ. $3.95
16-OZ. $4.65
20-OZ. $5.25
24-OZ. $5.90
32-OZ. $6.95

TOASTED GARLIC BREAD, per order .45

Our Recommendation:
No. 1—T-Bone or Porterhouse
No. 2—New York
No. 3—Top Sirloin and Rib Eye
No. 4—Tenderloin (Filet)

These steaks are the most popular items on our menu. We highly recommend them to you.

T-BONE
20-OZ. $3.95

PORTERHOUSE
24-OZ. $4.85
32-OZ. $5.90
40-OZ. $6.90
48-OZ. $7.90

New York Cut CLUB STEAK
10-OZ. $3.55
12-OZ. $3.95
18-OZ. $5.40
24-OZ. $7.10
32-OZ. $8.30

Chicken Fried STEAK $1.95
A La Carte $1.75
Double Meat $1.00 additional

12-OZ. Ground Sirloin STEAK
DINNER $1.90
A La Carte $1.65
20-OZ. DINNER $2.10
A La Carte $1.90

MUSHROOMS
Per Order $ .50

SEA FOODS

TROUT
A La Carte $1.65
Dinner $1.95
8-OZ. HALIBUT STEAK
A La Carte $1.65
Dinner $1.95
12-OZ. HALIBUT STEAK
A La Carte $2.10
Dinner $2.55
16-OZ. HALIBUT STEAK
A La Carte $2.55
Dinner $3.10
FISH AND CHIPS
A La Carte $1.35
Dinner $1.65
OYSTERS
A La Carte $1.65
Dinner $1.95
SHRIMP (Prawns)
A La Carte $1.85
Dinner $2.15
CRAB LOUIE $1.95
COCKTAILS:
Crab $1.25
Shrimp $1.00
½ Order Shrimp .75
½ Order Crab .85

COOKING A STEAK WELL DONE HAS A TENDENCY TO DESTROY TENDERNESS AND FLAVOR — SO WE CANNOT ASSUME RESPONSIBILITY FOR STEAKS COOKED IN THAT MANNER.

شكل رقم (7)

نموذج لقائمة طعام يظهر فيها تحديد لعدم مسؤولية المطعم لنكهة وتذوق الوجبة التي يطلب إعدادها بصورة أخرى غير التي يعتمدها المطعم

7-تمييز أطباق معينة:

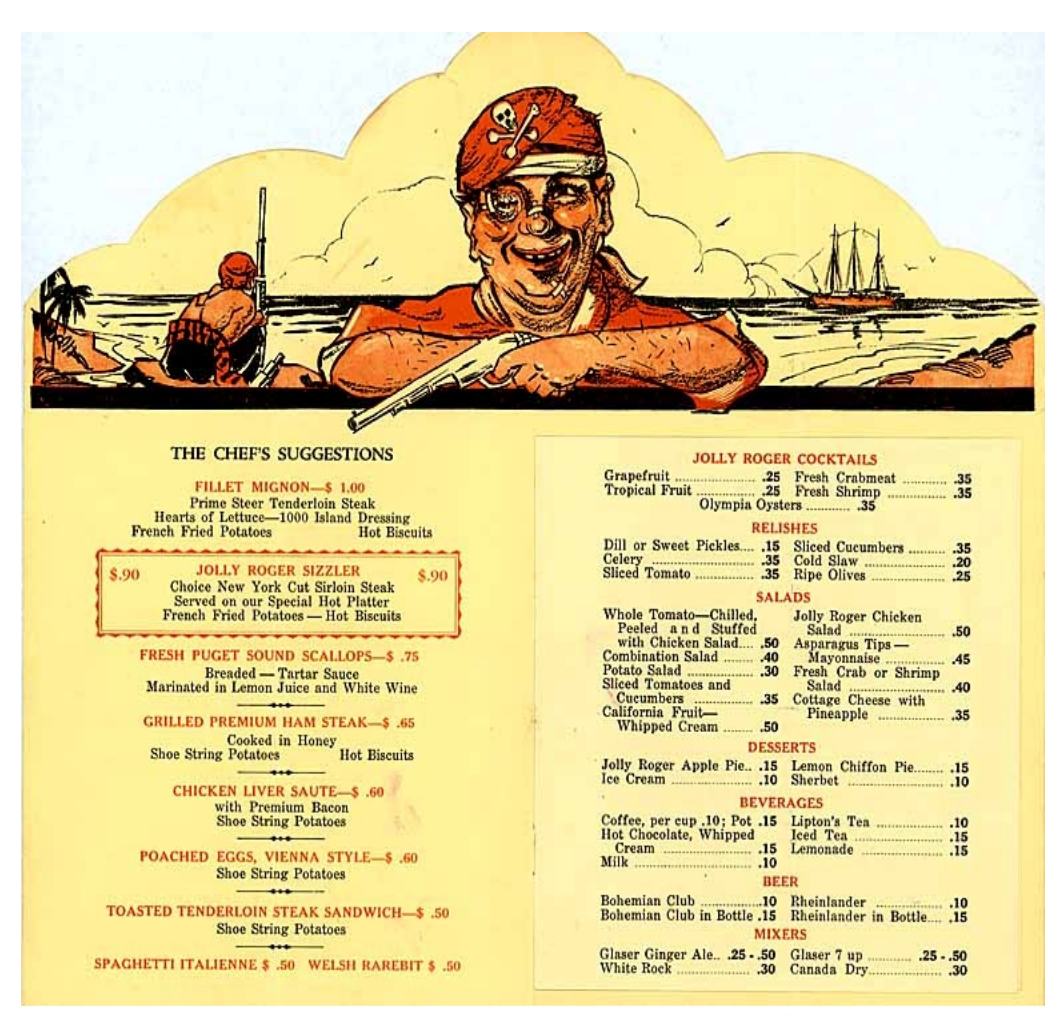
من الأفضل تزكية أو توصية بعض الأصناف المميزة والمنتقاة بقائمة الطعام، أي ليس أكثر من اثنين أو ثلاثة من كل صنف بالقائمة، كما هو موضح في النموذج رقم(8)حيث تطرح توصية واقتراح الشيف (رئيس الطباخين).

8- الكتابة بالشكل الصحيح والمناسب:

إذا كانت الرغبة بخلق أو ابتكار خيال أو صورة لفقرات الأطعمة الموجودة على القائمة لغرض التمايز وإعطاء السمعة الجيدة للمطعم، فيجب التأكيد على أن ما يكتب يسهل لفظه بشكل صحيح من خلال استخدام القواعد الصحيحة. وعند ظهور تناقضات باللفظ أو القواعد عن ماهو مطبوع على قائمة الطعام، فهذا قد يجعل الضيوف والزبائن يتساءلون بشأن الأصالة والصحة العامة، وربما يخلق نوعاً من التردد لاختيار مثل هذه الأصناف.

9-استخدام علامات الترقيم والرموز بشكل مناسب:

حيث يعتبر ذلك أمراً مساعداً عند تصميم قائمة الطعام، فعلى سبيل المثال يتم وضع فاصلة (-) لفصل الصفات المركبة مثل(لحم بقري محمر- بصلصة الفلفل الحارة)، وكذلك استخدم الفاصلة (-) بين سلسلة من الأصناف. واستخدام (و) أو (أو)، في سلسلة، مثل (مزيج من فتات أو لب الخبز، والفطر، ومعكرونة الباستا، وزيت الزيتون، والبقدونس). ويجب الانتباه إلى أن الفاصلة العليا في اللغة الانكليزية تستخدم لحالات الاختصار أو الإيجاز مثل (***aren't-isn't***) بدلاً من (***are not- is not***) وبصيغة الملكية (***Chef's***)، أي الخاص بالطاهي. وإن الفاصلة العليا لا تستخدم للإشارة إلى الجمع (باستثناء حالات معينة مع الأعداد أو الأحرف المستخدمة بشكل مفرد ومنفصل).



THE CHEF'S SUGGESTIONS

FILLET MIGNON—$ 1.00
Prime Steer Tenderloin Steak
Hearts of Lettuce—1000 Island Dressing
French Fried Potatoes Hot Biscuits

$.90 JOLLY ROGER SIZZLER $.90
Choice New York Cut Sirloin Steak
Served on our Special Hot Platter
French Fried Potatoes — Hot Biscuits

FRESH PUGET SOUND SCALLOPS—$ .75
Breaded — Tartar Sauce
Marinated in Lemon Juice and White Wine

GRILLED PREMIUM HAM STEAK—$ .65
Cooked in Honey
Shoe String Potatoes Hot Biscuits

CHICKEN LIVER SAUTE—$ .60
with Premium Bacon
Shoe String Potatoes

POACHED EGGS, VIENNA STYLE—$ .60
Shoe String Potatoes

TOASTED TENDERLOIN STEAK SANDWICH—$ .50
Shoe String Potatoes

SPAGHETTI ITALIENNE $ .50 WELSH RAREBIT $ .50

JOLLY ROGER COCKTAILS
Grapefruit .25 Fresh Crabmeat .35
Tropical Fruit .25 Fresh Shrimp .35
Olympia Oysters .35

RELISHES
Dill or Sweet Pickles .15 Sliced Cucumbers .35
Celery .35 Cold Slaw .20
Sliced Tomato .35 Ripe Olives .25

SALADS
Whole Tomato—Chilled, Peeled and Stuffed with Chicken Salad .50
Combination Salad .40
Potato Salad .30
Sliced Tomatoes and Cucumbers .35
California Fruit—Whipped Cream .50
Jolly Roger Chicken Salad .50
Asparagus Tips — Mayonnaise .45
Fresh Crab or Shrimp Salad .40
Cottage Cheese with Pineapple .35

DESSERTS
Jolly Roger Apple Pie .15 Lemon Chiffon Pie .15
Ice Cream .10 Sherbet .10

BEVERAGES
Coffee, per cup .10; Pot .15 Lipton's Tea .10
Hot Chocolate, Whipped Cream .15 Iced Tea .15
Milk .10 Lemonade .15

BEER
Bohemian Club .10 Rheinlander .10
Bohemian Club in Bottle .15 Rheinlander in Bottle .15

MIXERS
Glaser Ginger Ale .25 - .50 Glaser 7 up .25 - .50
White Rock .30 Canada Dry .30

Property of MSCUA, University of Washington Libraries. Photo Coll 617

شكل رقم (8)

نموذج لقائمة طعام توضح توصية بعض الأصناف المميزة والمنتقاة

10-إتباع قوانين وأحكام الطباعة بأسلوب جيد:

يتأثر الضيوف بنوعية النموذج الطباعي الفني للقائمة، كما هو بالنسبة لأدوات الاتصال الأخرى، كما أن الطريقة التي تنقل بها المعلومات مهمة كأهمية المعلومات نفسها. من حيث اختيار لون الورق، ولون الحبر، وحجم الخط، وكذلك تجنب إدراج الأسعار قرب الحاشية أو الهامش الأيمن، حيث إن ذلك يجعل الأمر أكثر سهولة للضيوف لمقارنة الأسعار عند قراءة قائمة الطعام.

يتم اختيار حجم وشكل وطية القائمة الأكثر تلاؤماً. ومن المهم ذكره هنا، هو أن يكون غلاف قائمة الطعام مبتكراً وجذاباً. بالإضافة إلى كل ذلك، يجب أن تكون القائمة واضحة، أي مقروءة. حيث يؤثر نمط الطباعة و/أو الأحرف المستخدمة بالقائمة، وحجم ولون ونمط وخلفية القائمة على الوضوح وعلى سهولة القراءة. إن ترك المسافات الكافية بين فقرات ومفردات قائمة الطعام ضرورية لتجنب الشعور بتداخل الوجبات والمواد وتجعل تحديد وتعريف الصنف سهل على الضيوف والزبائن.

إن القائمة ذات الخلفية البيضاء تكون قراءتها أسهل وتزيد من درجة تقبل الضيوف لها. إن قائمة الطعام نفسها يجب أن تحظى بنصيب من التنسيق والترتيب. وإن الطباعة بخط صغير جداً أو الطباعة التي تبدو غريبة شيئا ما، تكون صعبة القراءة وتولد الكثير من المشاكل التي سبق ذكرها، لذا من الأفضل والضروري استخدام مزيج من الأحرف الكبيرة الاستهلالية والصغيرة غير الاستهلالية (فيما يخص الكتابة باللغة الإنكليزية). وبما إن الإضاءة في معظم مناطق العشاء أو المطاعم مختلفة عما هي بمناطق المكاتب التي يتم تصميم القوائم بها، لذا يجب اختبار نمط الطباعة المفترض والحجم واللون بصالة الطعام، التي سيتم استخدام القائمة فيها من قبل الضيوف ورواد المطعم.

تصميم القوائم لحالات خاصة أخرى:

أ-تقدم المطاعم ذات الخدمة السريعة عدداً محدوداً من أصناف المأكولات، لكنها تبيع هذه الأصناف بكميات كبيرة، حيث أن الضيوف والزبائن يخدمون من على

الكاونتر، لذلك فإن وضع تفاصيل لمفردات القوائم في هذا النوع من المطاعم أمر غير ضروري ولا حاجة له. كما إن معظم الضيوف والزبائن معتادين على قوائم طعام بمعايير محددة، وبذلك فإن إضافة بعض الأوصاف المفصّلة يكون غير ضروري أيضاً، لأنها ستبطئ من عملية اتخاذ القرار (قرار الاختيار والشراء) من قبل الضيوف والزبائن. كذلك تدرج مطاعم الخدمة السريعة عند تصميم قوائمها أسماء وأسعار منتجاتها قرب كاونتر البيع. إذ قد تؤدي الصور المكبرة لأصناف الأطعمة وباللون والشكل الجيدين إلى الإسهام في زيادة المبيعات. (**مع ذلك فإنه من الضروري جداً أن تبدو الأصناف المعروضة أو المقدمة كتلك الصور**).

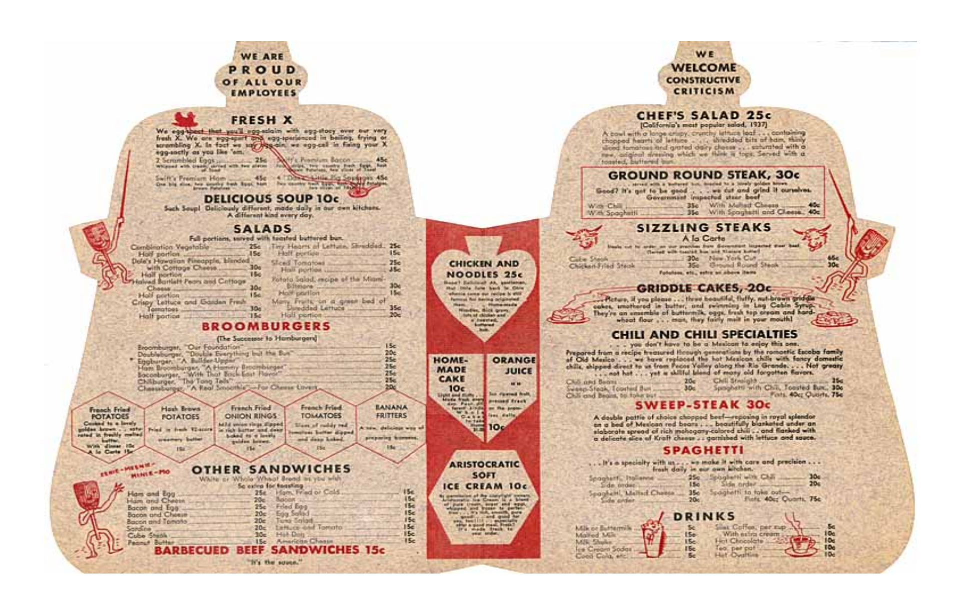
ب-قد تكون هناك مطاعم خاصة للخبراء في الأطعمة(الذواقين) كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، والغرض من هذه المطاعم هو تقديم وجبات الأطعمة لهذا النوع من الضيوف للتأثير عليهم، ويكون لدى هذه المطاعم قوائم طعام واسعة وشاملة وبتصميم أنيق وممتاز، بالإضافة إلى نوع الورق والغلاف الخاص. وتقدم هذه القوائم بمواصفاتها المفصلة لضيوفها سلسلة واسعة من فقرات الأطعمة وباحتمالات كثيرة. حيث إن ضيوف هذا النوع من المطاعم يبحثون عن تجربة عشاء آخذين الوقت الكافي للتمتع في قراءة قائمة طعام كبيرة، وهو أمر عادة لا يشكل مشكلة بالنسبة إليهم.

ج-إن هناك عنصراً آخر يميز تصميم قائمة المطعم الممتاز عن المطعم ذي الخدمة السريعة، ألا وهو الأسعار. حيث تحذف الأسعار أحيانا من قوائم المطاعم الممتازة بسبب التقلبات الموسمية لتكلفة بعض الفقرات. كما تزود بعض المطاعم ذات معدل القوائم العالي والنوادي ضيوفها بقائمة تدرج بها الأسعار. ويستلم الضيوف في خدمة الحفلات، على سبيل المثال (حفلة العشاء) قائمة طعام لا تدرج بها الأسعار. وإن السبب الرئيسي لمثل هذه الخدمة هو ترك الضيوف يختارون ما يرغبون به تماماً من دون الاهتمام بما سيدفعونه مقابل خياراتهم. إضافة لسبب آخر هو لتمكين المضيف من إعطاء الفرصة لضيوفه لاختيار المفضل لديهم من أصناف الطعام المدرجة في القائمة، دون الحاجة لجعلهم يشعرون بأن السعر يؤثر على طلباتهم بأي طريقة.

ويساعد الإبداع على جعل القائمة بارزة ومحفوظة بالذاكرة، وإن إحـدى المظـاهر الخلاّقـة لأي قائمـة هـي تصميمها. وتشير الأشكال (9) و(10) و(11) إلى أمثلة على نماذج من هذه القوائم . وهناك أصحاب مطاعم يطمحون دوماً لجني ثمار العلاقة بينهم وبين الضيوف والزبائن بتركهم للعميل تولي مهمة الوصف والشرح. يتضمن هذا معاني عدة بالنسبة للمهارات المطلوبة، نفقات العمل، والتدريب في مهارات الاتصال.

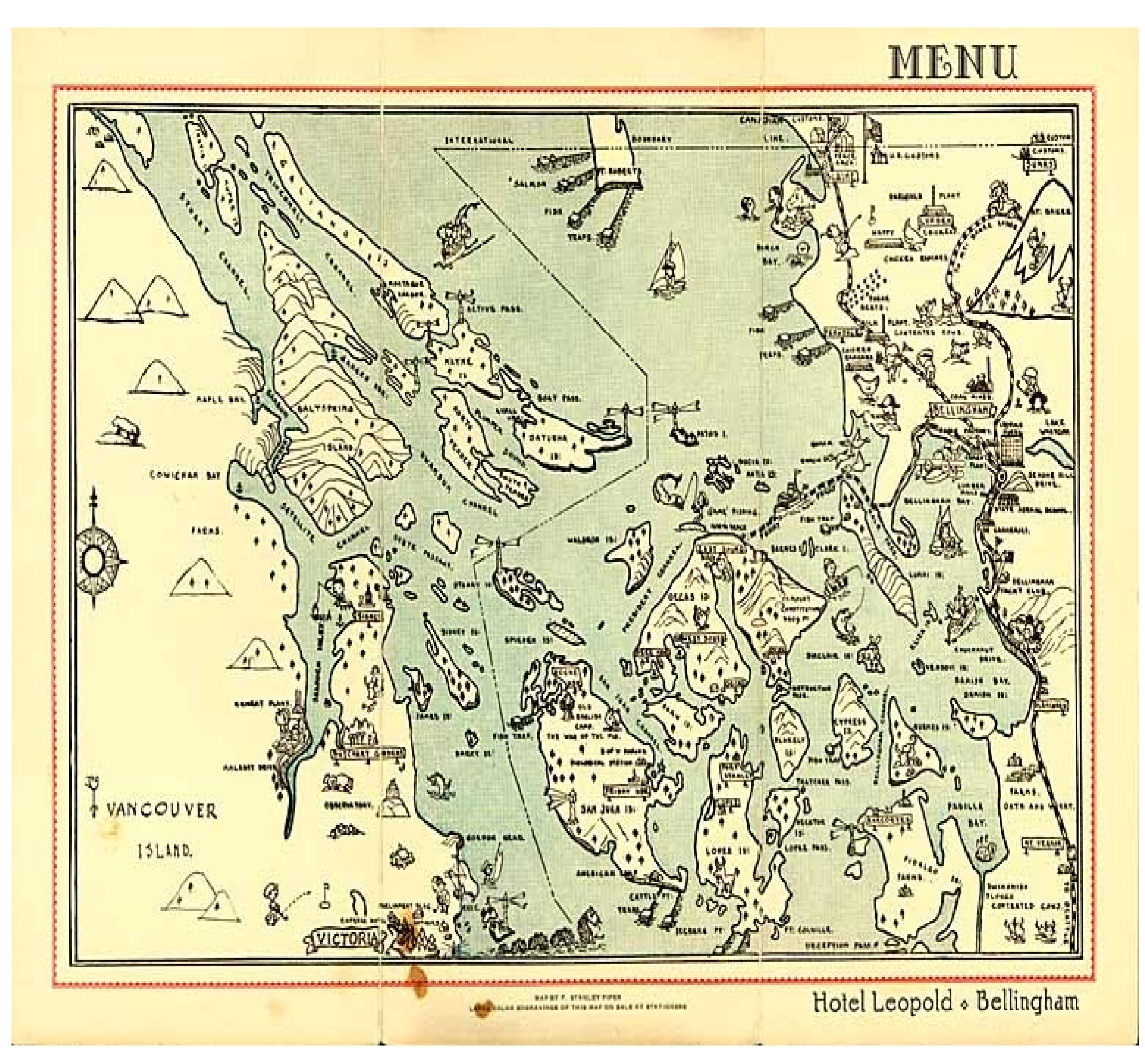


Property of MSCUA, University of Washington Libraries. Photo Coll 617



شكل رقم (9)

نموذج لقائمة طعام يظهر بها الجانب الإبداعي



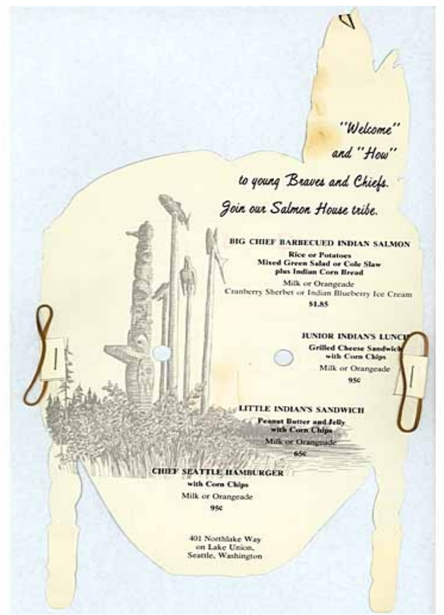
Property of MSCUA, University of Washington Libraries. Photo Coll 617

شكل رقم (10)

نموذج لقائمة طعام يظهر بها الجانب الإبداعي



Property of MSCUA, University of Washington Libraries. Photo Coll 617



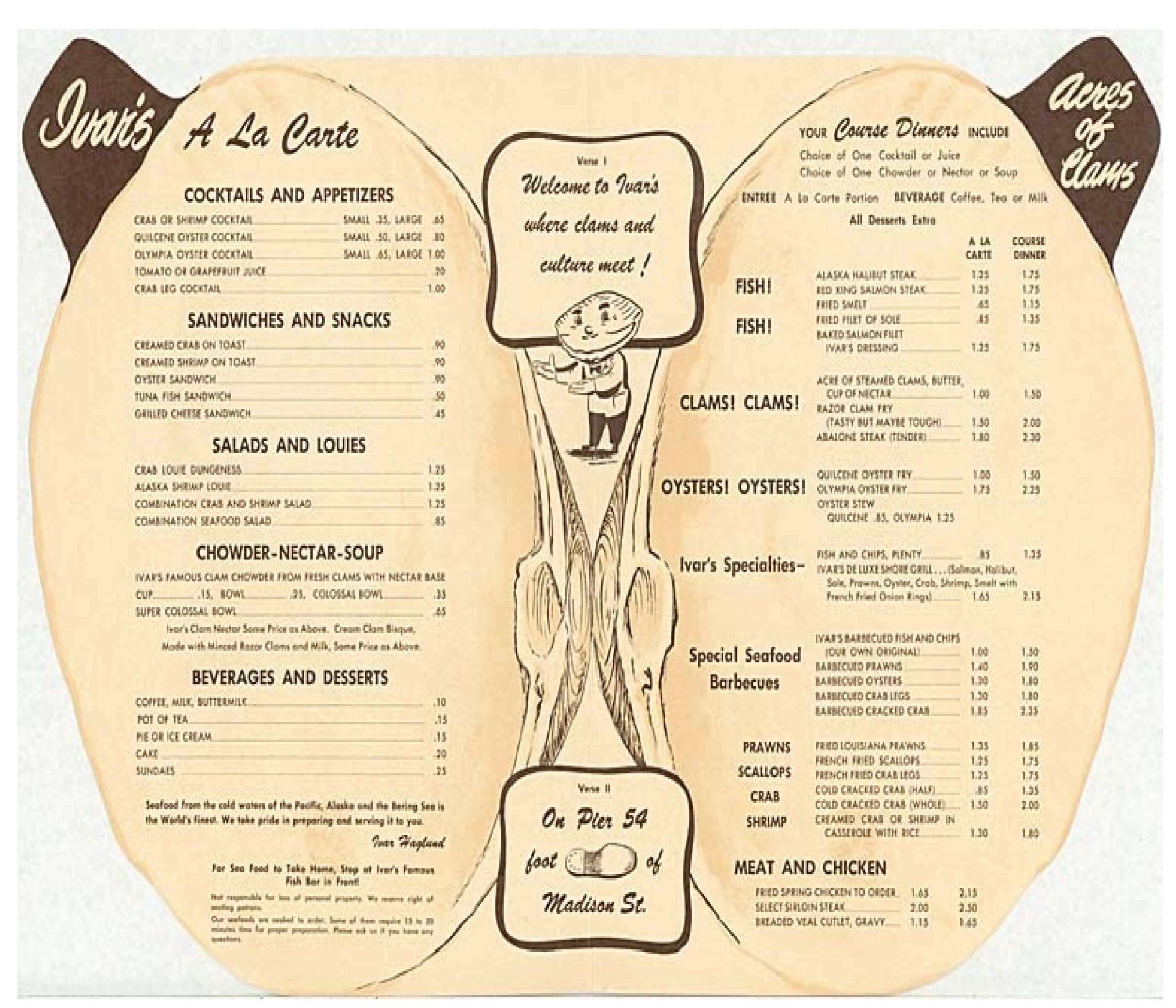
Property of MSCUA, University of Washington Libraries. Photo Coll 617

شكل رقم (11) نموذج لقائمة طعام يظهر بها الجانب الإبداعي

موقع فقرات الأطعمة:

يتم وصف القائمة الجيدة من قبل بعض الخبراء في صناعة الأطعمة بـ (***Map***) أي (بالخريطة) وتوصف بأنها تشجع أو تعزز الانتقال السهل بين الجوع والقناعة أو(الرضا). وإنه من المهم والضروري أيضا بأن ترشد القائمة ضيوفها إلى الأطعمة المفيدة والمربحة والمميزة، حيث يعتمد مدى ربحية وفائدة القائمة بدرجة كبيرة على تصميمها، ويتم ذلك من خلال **موقع هذه الفقرات** في القائمة، فكثيراً ما تكون الأصناف الموجودة بأعلى القائمة، جزءاً محدداً من الأصناف وهي الأكثر شيوعاً، حيث تذكر أولاً الخيارات الأولى (كاللحم أو الدجاج أو المأكولات البحرية، والمقبلات أو الحلويات). وحالما تحدد إدارة المطعم هذه الأصناف، فالأغلب أنها سترغب بالترويج لها وبوضعها على رأس القائمة، أو بوضعها داخل مربع يميزها بهدف تحقيق حجم مبيعات أعلى. وكذلك الأطعمة المكتوبة على الجهة اليمنى من قائمة الطعام ذات الصفحتين قد يكون بيعها أفضل، كما أن الصفحة الوسطى من قائمة الطعام ذات الصفحات الثلاثة هي أيضا ذات موقع جيد لوضع فقرات الأطعمة التي ترغب إدارة المطعم بالترويج لها والشكل رقم(12) يمثل أحد هذه الأنواع من التصاميم لقوائم الطعام.

وفي حال يقدم المطعم المشروبات بأنواعها فإنه من الممكن ذكرها في القائمة، وغالباً ما تكون فكرة تقديم أو عرض قوائم منفصلة للمشروبات لكل فترة من الوجبات فكرة غير عملية. وهناك بعض المطاعم التي تقدم مثل هذه القوائم المنفصلة سواء للمشروبات أو الحلويات، أو قائمة طعام منفصلة تحوي خيارات للأطفال كالشكل رقم (13) الخاص بالأطفال، أو قائمة طعام بالخيارات الصحية. ولغرض جعل القوائم المنفصلة أكثر عملية، يمكن استخدام غلاف قائمة (دائمي) وبكل بساطة توضع القوائم المختلفة للزبائن المتغيرين أو لفترات الوجبات المتغيرة داخل هذا الغلاف كما هو موضح في الشكل رقم (14).



Ivar's

A La Carte

COCKTAILS AND APPETIZERS

CRAB OR SHRIMP COCKTAIL	SMALL .35, LARGE .65
QUILCENE OYSTER COCKTAIL	SMALL .50, LARGE .80
OLYMPIA OYSTER COCKTAIL	SMALL .65, LARGE 1.00
TOMATO OR GRAPEFRUIT JUICE	.20
CRAB LEG COCKTAIL	1.00

SANDWICHES AND SNACKS

CREAMED CRAB ON TOAST	.90
CREAMED SHRIMP ON TOAST	.90
OYSTER SANDWICH	.90
TUNA FISH SANDWICH	.50
GRILLED CHEESE SANDWICH	.45

SALADS AND LOUIES

CRAB LOUIE DUNGENESS	1.25
ALASKA SHRIMP LOUIE	1.25
COMBINATION CRAB AND SHRIMP SALAD	1.25
COMBINATION SEAFOOD SALAD	.85

CHOWDER-NECTAR-SOUP

IVAR'S FAMOUS CLAM CHOWDER FROM FRESH CLAMS WITH NECTAR BASE

CUP .15, BOWL .25, COLOSSAL BOWL	.35
SUPER COLOSSAL BOWL	.65

Ivar's Clam Nectar Same Price as Above. Cream Clam Bisque, Made with Minced Razor Clams and Milk, Same Price as Above.

BEVERAGES AND DESSERTS

COFFEE, MILK, BUTTERMILK	.10
POT OF TEA	.15
PIE OR ICE CREAM	.15
CAKE	.20
SUNDAES	.25

Seafood from the cold waters of the Pacific, Alaska and the Bering Sea is the World's finest. We take pride in preparing and serving it to you.

Ivar Haglund

For Sea Food to Take Home, Stop at Ivar's Famous Fish Bar in Front!

Not responsible for loss of personal property. We reserve right of seating patrons.

Our seafoods are cooked to order. Some of them require 15 to 20 minutes time for proper preparation. Please ask us if you have any questions.

Verse I

Welcome to Ivar's where clams and culture meet !

Verse II

On Pier 54 foot of Madison St.

Acres of Clams

YOUR *Course Dinners* INCLUDE

Choice of One Cocktail or Juice

Choice of One Chowder or Nectar or Soup

ENTREE A La Carte Portion **BEVERAGE** Coffee, Tea or Milk

All Desserts Extra

		A LA CARTE	COURSE DINNER
FISH! FISH!	ALASKA HALIBUT STEAK	1.25	1.75
	RED KING SALMON STEAK	1.25	1.75
	FRIED SMELT	.65	1.15
	FRIED FILET OF SOLE	.85	1.35
	BAKED SALMON FILET IVAR'S DRESSING	1.25	1.75
CLAMS! CLAMS!	ACRE OF STEAMED CLAMS, BUTTER, CUP OF NECTAR	1.00	1.50
	RAZOR CLAM FRY (TASTY BUT MAYBE TOUGH)	1.50	2.00
	ABALONE STEAK (TENDER)	1.80	2.30
OYSTERS! OYSTERS!	QUILCENE OYSTER FRY	1.00	1.50
	OLYMPIA OYSTER FRY	1.75	2.25
	OYSTER STEW QUILCENE .85, OLYMPIA 1.25		
Ivar's Specialties–	FISH AND CHIPS, PLENTY	.85	1.35
	IVAR'S DE LUXE SHORE GRILL . . . (Salmon, Halibut, Sole, Prawns, Oyster, Crab, Shrimp, Smelt with French Fried Onion Rings)	1.65	2.15
Special Seafood Barbecues	IVAR'S BARBECUED FISH AND CHIPS (OUR OWN ORIGINAL)	1.00	1.50
	BARBECUED PRAWNS	1.40	1.90
	BARBECUED OYSTERS	1.30	1.80
	BARBECUED CRAB LEGS	1.30	1.80
	BARBECUED CRACKED CRAB	1.85	2.35
PRAWNS SCALLOPS CRAB SHRIMP	FRIED LOUISIANA PRAWNS	1.35	1.85
	FRENCH FRIED SCALLOPS	1.25	1.75
	FRENCH FRIED CRAB LEGS	1.25	1.75
	COLD CRACKED CRAB (HALF)	.85	1.35
	COLD CRACKED CRAB (WHOLE)	1.50	2.00
	CREAMED CRAB OR SHRIMP IN CASSEROLE WITH RICE	1.30	1.80

MEAT AND CHICKEN

FRIED SPRING CHICKEN TO ORDER	1.65	2.15
SELECT SIRLOIN STEAK	2.00	2.50
BREADED VEAL CUTLET, GRAVY	1.15	1.65

Property of MSCUA, University of Washington Libraries. Photo Coll 617

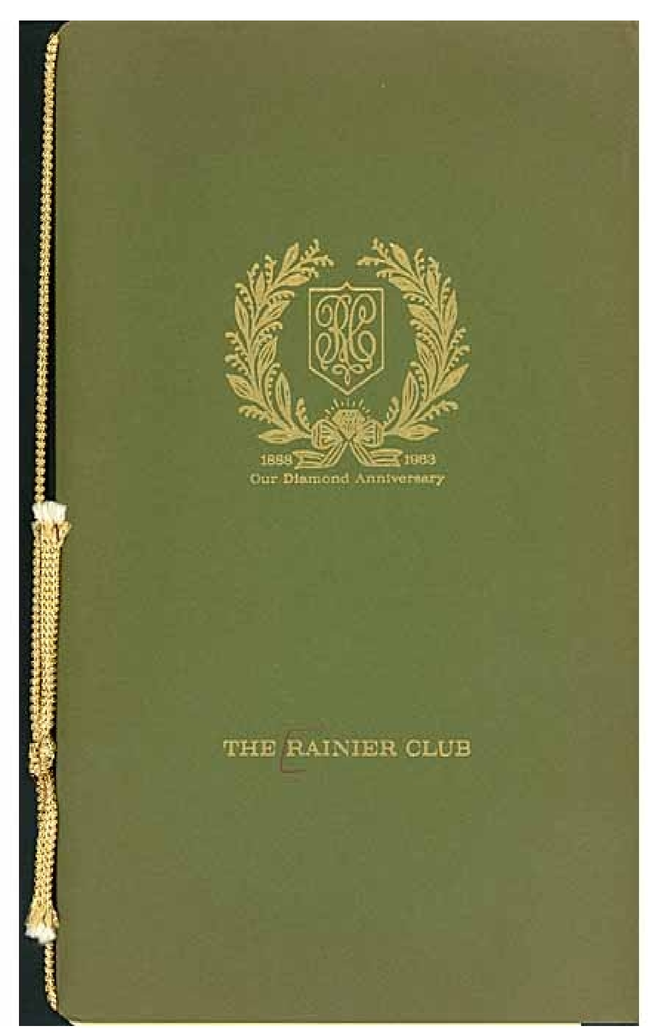
شكل رقم (12)

نموذج قائمة طعام ذات الصفحتين يظهر الأطباق الرئيسية في الجهة اليمنى



شكل رقم(13)

قائمة طعام خاصة بالأطفال



Property of MSCUA, University of Washington Libraries. Photo Coll 617

شكل رقم (14)

نموذج يوضح غلافاً دائمياً لقائمة طعام

ويمكن أيضاً استخدام قائمة طعام بسيطة على أن يتم تصميمها وتنسيقها وطباعتها وفقا لفترات الوجبات، بإدراج أوقات الوجبات خلال اليوم الذي يقدم به مثل هذه الوجبات. فإذا كان المطعم يستخدم قائمة طعام نمط أو طراز(كاليفورنيا) كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تسمح للضيوف والزبائن بطلب أي صنف بأي وقت، بمعنى أن العملية مفتوحة، (على مدى 24 ساعة يومياً)، ويتوجب إدراج أصناف وفقا للنوع (مقبلات، سَلطات، أطباق رئيسية، حلويات).

ويفضل الكثير من الزبائن الحصول على قوائم طعام تقليدية بتسلسلها الطبيعي المعتاد، مبتدئة بالمقبلات ومنتهية بالحلويات. وإن المشروبات غير الكحولية (كالقهوة، والإكسبريسو، والشاي، والحليب، والصودا ، والمياه الغازية) توضع عادة قرب نهاية القائمة.

وقد تستخدم بعض المطاعم أسلوباً معيناً يلفت الانتباه للأطباق اليومية الخاصة، وتبرز الأصناف المميزة المنتقاة بوضعها بداخل مربع أو إطار في القائمة كما سبق ذكره لجذب انتباه الضيوف إليها. وهناك طريقة أخرى لرفع المبيعات للأصناف (الفقرات) المميزة وهي عن طريق كتابة الأصناف على لوحة مزخرفة قرب مدخل المطعم (الباب الرئيسي له). وقد تختص بعض المطاعم بتقديم وخدمة الأطعمة البحرية الطازجة، مستخدمة لوحة يكتب عليها بالطبشور طبق اليوم كوسيلة ترويجية، وهذه الطريقة تضفي وتزيد من الأناقة للمطعم وتعطي برهاناً مقنعاً كونها طازجة.

التغيير والشطب والحذف:

كما يجب أن يظهر عنوان المطعم ورقم هاتفه وساعات عمله على القائمة، وقد يرغب بعض الزبائن بأخذ قوائم الطعام معهم للمنزل، ذلك ما تسمح به بعض المطاعم بل تشجعه أحياناً، خصوصا إذا كانت القوائم غير ثمينة وغير مكلفة. أما المطاعم التي تستخدم قوائم ثمينة مكلفة قد تأخذ بعين الاعتبار صنع قوائم أصغر حجما، تنتج للمنازل وللضيوف والزبائن الذين يطلبونها.

كما إنه من الأفضل استبدال القوائم بـدلا مـن شـطب أو تغيـير الأسـعار القديمـة واسـتبدالها عنـد تغيـير الأسعار بأسعار جديدة مرتفعة، لاحظ الملحق رقـم (15) والملحـق رقـم (16)، وقـد يلجـأ بعـض المـدراء أو مالكي المطاعم لحل هذه المشكلة من خلال إشارة مصممي القوائم إلى (سـعر السـوق)عـلى الأصـناف ذات التكاليف المتقلبة.

صيانة قوائم الطعام:

لا يكفي الاهتمام بجودة تصميم القوائم، ولكن المهم أيضاً أن تحفظ بحالة جيدة. إذ تشير القوائم المتسخة والبالية والمنتهي تاريخها، أو غير الجذابة إلى تقصير إداري في الاهتمام بصورة المطعم وسمعته. وذلك لأنها تخلق انطباعاً أولياً سلبياً لدى ضيوف وزبائن المطعم. وإن مثل هذه القوائم يجب الاستغناء عنها وعدم استعمالها، يجب أن يكون هناك شخص ما مسؤول عن فحص حالة القوائم قبل بدء كل فترة وجبة طعام في المطعم وأحياناً يتم فحصها بشكل دوري بعد انتهاء كل وجبة طعام.

مواضيع عن القائمة وتصميمها:

رسالة القائمة هي فقط جزء من طريقة التقديم و العرض. التصميم الجذّاب سيحسن نسخة القائمة و يلفت انتباه الضيوف والزبائن إلى فقرات القائمة المعروضة والوصفات الخاصة والأشكال المرفقة نهاية الفصل تمثل بعض نماذج لتصاميم مختلفة من قوائم الطعام. وهناك العديد من الأساليب المتبعة في عمل القوائم حيث يمكن أن تكون عبارة عن (لوح أسود بسيط على الجدار أو ورق مقوى مربوط بحبل ذهبي)،حيث ستلعب العوامل المذكورة سابقاً (الصورة العامة والسعر والرسالة) دوراً مهماً في تحديد شكل القائمة.

المطعم ذو الوضع الحديث والمعاصر، يركز على استخدام الطعام الطازج، على سبيل المثال ممكن أن يختار قائمة طعام بالصور الملونة. وقد تفضل بعض المطاعم الخاصة بالعائلات أو المقاهي التي تخدم أذواقاً متنوعة استخدام قائمة مقسمة إلى أقسام وكما يلي:-

- قسم خاص بوجبة الفطور.
- قسم خاص بوجبة الغذاء الخفيفة.
- قسم خاص بالمأكولات الفاتحة للشهية.
- قسم الخاص بالحلويات.
- قسم خاص بطعام الأطفال. وهكذا...

ويمكن القول إن قوائم الطعام الجيدة، بغض النظر عن شكلها، تشترك في صفات التصميم التالية:

1-<u>الاستخدام الفعّال للمساحة:</u>

يجب أن تكون القائمـة نظيفة وغير مكتوبـة بطريقة مكدسة، كما يعد استخدام الإطارات العريضة و المسافات بين بنود القائمة واستخدام الخطوط الكبيرة مـن الأمور الفعالة لزيادة إمكانية قراءة القوائم من قبل الضيوف والزبائن. ويجب أن لا تبدو القائمة مزدحمة، فيرغب بعض المصممين بحفظ أو إبقاء نصف القائمة تقريبا فراغات خالية بيضاء (كالحدود الجانبية، والفراغات بين فقرات القائمة).

2-<u>التصميم الفعّال:</u>

يجب أن توضع بنود القائمة الأكثر تداولاً أو تلك التي يريد أن يروجها المطعم على رأس القائمة كما يجب أن توضع ضمن إطار وتكتب بخط واضح و مميز وإلا سيتم إهمالها من قبل الضيوف أو الزبائن. إن السلع المطروحة على القائمة أولاً ضمن كل خانة هي التي تباع بشكل أفضل. فعلى سبيل المثال إذا تم استخدام قائمة طعام ذات صفحتين، فإن الصفحة اليمنى تجذب الاهتمام الأكبر، أما القوائم ذات الثلاث صفحات فإن الصفحة المتوسطة بين الاثنتين يجب أن تستخدم في السلع الترويجية الخاصة كما سيتم شرحه لاحقاً بالتفصيل، ويجب أن توضع الأسعار بجانب نهاية كل بند أو حسب نوع القائمة.

3-جاذبية القائمة:

القوائم الجيدة يجب أن تكون جذّابة إذ يعد نوع الورق المستخدم و نوع الخط المستخدم والعمل الفني مهم جداً. إذ يؤثر لون الحبر و نوع الورق المستخدم على إمكانية قراءة وجاذبية القائمة، فالحبر الغامق على سبيل المثال المستخدم في ورق زاهي الألوان هو الأفضل و خاصة إذا كانت الإضاءة في المطعم خفيفة.

كما يجب أن تكون نوع المادة (الورق المستخدم) ذا صلة بنوع وطبيعة المطعم. فغالباً ما يستخدم الورق غير الثمين أوغير المكلف، إذا كان الضيوف والزبائن يستخدمون القائمة لمرة واحدة فقط، فعلى سبيل المثال (من الممكن التخلص منها باستبدالها، حيث تتلف بعد الاستعمال دون خسارة تذكر). أما إذا كانت القائمة ستستخدم لوقت طويل كما هو في المطاعم الراقية والكلاسيكية، فيجب أن يتم اختيار ورق عالي الجودة. كما تساعد أغلفة القوائم المتينة، والورق المعالج المقاوم للبقع والقطرات والثقوب على حماية صفحات القائمة من الاتساخ والتمزق وتحافظ على رونقها البراق.

أما بخصوص اللون فإنه يعطي تنوعاً للقائمة، حيث إن (تكاليف الإنتاج) تزداد عند إضافة الألوان إلى القائمة، وقد يكون من الضروري وضع لونين أو ثلاثة فقط في القائمة ليزيدها جمالاً وسهولةً في القراءة كما هو الحال عند إضافة الحبر الداكن على ورق أبيض أو ملون بلون فاتح .

وبشكل عام هناك العديد من البحوث والدراسات أجريت بخصوص التركيز الأولي لعين الضيف على قائمة الطعام، لكن ليس هناك دراسة عملية مؤكدة وموثوقة للعمل يمكن الاستناد عليها. إلا أنه معروف من قبل الباحثين و مصممي قوائم الطعام إن العين تحدق أولا ثم تنتقل على الصفحة كاملة. والقائمة المصممة جيداً ستجذب انتباه الزبون إلى صنف معين أو منطقة محددة، وللتصميم الكرافيكي دور في ذلك. ومن المعروف أن العين تقرأ القائمة بشكل تنبؤي، فما تلتقطه العين يدوم، وما يحفز ويجلب الانتباه فهو لاشعورياً يحتل المرتبة الأولى عند الضيف، وتعرف هذه الأفكار ب(**نظرية الحركة البصرية**). وعندما يتم تطبيق هذه النظرية على قائمة الطعام

المطبوعة فإنها تطرح اقتراحات للمصممين لمناطق يقع عليها النظر أولاً (نظر الضيف)، وعندما يتم وضع فقرات الطعام وتوصف بشكل واضح في تلك المناطق فبالطبع ستزيد مبيعاتها. وهذا يعني إن لكل حيز في القائمة له درجة حرارة أي درجة جذب انتباه مختلفة عن الأخرى عند الضيف. ومن المهم للمصمم ضمان توازن عام لفقرات قائمة الطعام من ناحية، وفائدتها من ناحية أخرى وإلا تصرف الضيف بشكل غير مرغوب فيه مما ينعكس سلباً على المطعم حيث تتدنى أرباحه.

أساليب تصميم قوائم الطعام:

بشكل عام هنالك أربعة أساليب لتصميم قوائم الطعام:-

1. قائمة الطعام ذات الصفحة الواحدة.
2. قائمة الطعام ذات الصفحتان المتقابلتان.
3. قائمة الطعام ذات ثلاث صفحات على شكل الرسالة المطوية (عمودياً أو أفقياً).
4. قائمة الطعام الرباعية (متكونة من أربع صفحات).

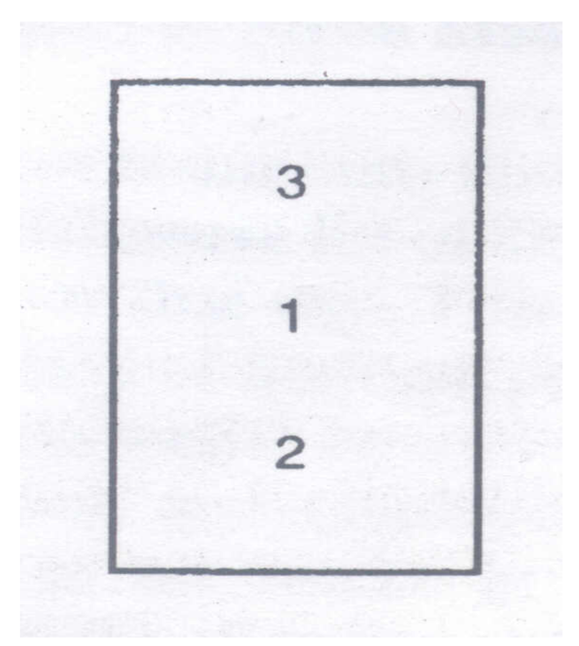
ويرى المختصين في تصميم قوائم الطعام وحسب نظرية (***Gaze Motion***) أن في قائمة الطعام ذات الصفحة الواحدة، المنطقة فوق الخط الخيالي الذي يقسم قائمة الطعام أفقياً إلى قسمين، هي نقطة البؤرة الاساسية للقائمة وهي نقطة الوسط، ويجب أن تحتوي هذه المنطقة على فقرات الأطعمة الأكثر ربحاً، انظر الشكل رقم (15).

أما إذا قررت إدارة المطعم استعمال قائمة طعام ذات الصفحتين أو الوجهين فيجب التأكد من أن عمال أو عاملات الخدمة سيقدمونها للضيوف مفتوحة وباليد اليسرى وبزاوية (90) درجة من على الطاولة، وبهذه الطريقة فإن الضيف سوف ينظر إلى الجانب الأيمن الأعلى من قائمة الطعام حيث الفقرات التي يراد بيعها ستكون في هذا الموقع. أما اذا فتح الضيف أو الزبون قائمة الطعام هذه (ذات الوجهين) بنفسه فإنه سوف يركز على الفقرات التي في الوسط (المركز) أو ربما على جزء من الصف او الخط، وبعدها سيتوجه نظره الى زاوية الجهة اليمنى العليا، وبعدها الى زاوية الجهة

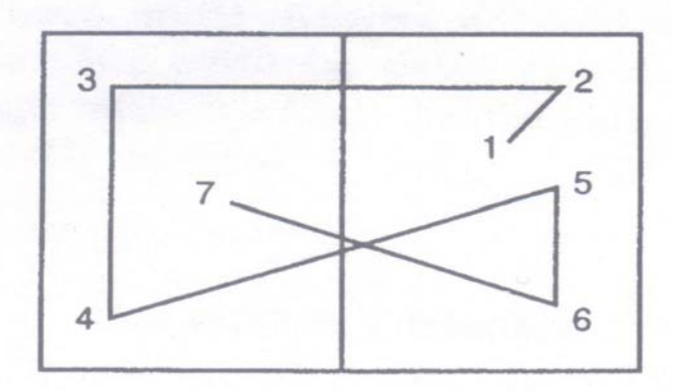
اليسرى العليا. ثم نحو الزاوية السفلى اليسرى، وبعدها ينظر الى الوراء عبر المركز الى الزاوية اليمنى العليا مرة أخرى وبعدها لأسفل الزاوية اليمنى السفلى، وأخيراً للخلف عبر المركز مرة أخرى نحو الأعلى، كما هو في الشكل رقم (16).

أما النوع الثالث فهو قائمة الطعام ذات الصفحات الثلاث المطوية، ولها جهتان يمنى ويسرى، وتطوى لكي تتلاقى في الجزء الوسطي منها. ولزيادة المعلومات عن هذا النوع من قوائم الطعام نجد أن اتجاهات العين تتركز في الوسط، وتركيز المبيعات يكون في هذه المنطقة، وتستمر حركة العين بنفس الاتجاهات الواضحة في قائمة الطعام ذات الصفحتين، وكما هو موضح في الشكل رقم (17).

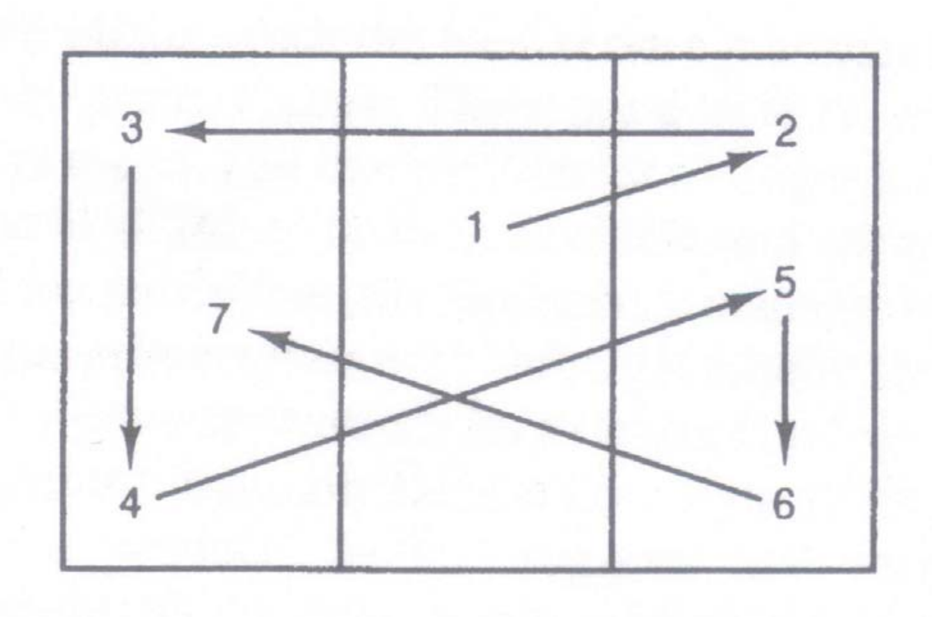
كما ان هناك بعض إدارات المطاعم تستخدم قائمة الطعام الرباعية (أربع صفحات) والتي تحتوي على غلاف أمامي وغلاف خلفي يقال إن قوة الموقع بالنسبة لهذا النوع من القوائم هي أول صفحة على اليمين داخل القائمة. إن الوضع بالنسبة لقائمة الطعام مهم للغاية حيث تعتبر الواجهة الأمامية للمطعم، فعندما يدخل الضيف إلى المطعم فإن أكثر ما يلفت نظره بعد النظافة والترتيب والديكور هي (قائمة الطعام). كما إن موقع العناصر في القائمة له أهمية كبيرة حيث لها دور في عملية الإسراع في البيع وفي عملية الإغراء، حيث توضع العناصر الرئيسية والأساسية للمطعم في أعلى قائمة الطعام سواء على جهة اليمين أو على جهة اليسار ، ومن ثم تتبعها العناصر الثانوية، كما يجب أن تكون بلغة سهلة ومفهومة وأن تكون بخط واضح وتعبر عن المضمون.



شكل رقم (15) يوضح حركة العين لقائمة طعام ذو صفحة واحدة



شكل رقم (16) يوضح حركة العين على قائمة طعام ذي صفحتين



شكل رقم (17)

مخطط يوضح حركة العين لقائمة طعام ذات ثلاث صفحات

تكلفة إنتاج قائمة الطعام:

هناك عامل آخر مهم على صاحب العمل أخذه بعين الاعتبار وهو تكلفة إنتاج قائمة الطعام. وهناك عدة عوامل تؤثر على تكلفة القائمة، وعلى صاحب المطعم أن يكون في ذهنه أمران مهمان: أن تكون القائمة سهلة القراءة وجذابة بالنسبة للزبون. ومع ظهور دور النشر فإن صاحب المطعم ليس بحاجة إلى الاعتماد على خدمات الطباعة الخارجية. فمن الناحية العملية ومع توفر كمبيوتر وطابعة جيدة، فإن قائمة طعام ثابتة على سبيل المثال لن يكون إنتاجها مكلفاً. لكن أهم شيء في القائمة هو قابليتها للتغيير وبحسب مطالب وحاجات الزبائن، وبذلك توفر فرصة كبيرة للتجربة بإضافة مواد جديدة أو بإعادة ترتيب مفرداتها والموجودة أصلاً وهذا أمر غير مكلف.

وهناك جانب آخر لا يقل أهمية عن سابقه وهو نوع المادة المستخدمة، فيجب أن تدرس الإدارة جميع البدائل والخيارات لإيجاد الأفضل لمصلحتها. كما تقدم الأوراق المغلّفة ميزات تتعلق بالمرونة، والتحمل، والعرض والتكلفة الإجمالية الأقل، مع ذلك فالأوراق المغلفة لا تناسب جميع المطاعم، وثمة طريقة أخرى لكسب المرونة وهي نمط الغطاء الملصق والممكن رؤيته عادة في مطاعم الفنادق. وإن المادة المستخدمة والمفضلة هي الجلد أو ما شابه. وتستخدم هذه المادة عادة في قوائم الغداء والعشاء، كما هو موضح في الشكل رقم (14).

المواضيع الأخلاقية في تخطيط وتنسيق القائمة :

بما أننا الآن على أعتاب الألفية الجديدة فمن الممتع أن نلاحظ تزايد الاهتمام بالمواضيع الأخلاقية في مجتمع الأعمال بشكل عام. ولقد عرفت صناعة خدمة الطعام الدقة في وصف منتجاتها على القائمة المطبوعة وبالعرض الشفهي أو البصري للضيوف والزبائن. أي بمعنى آخر تتضمن الإفصاح السليم والدقيق عن مفردات الأطباق، وهذا يعني عدم التضليل وهو جانب أخلاقي للمهنة.

قياس مدى فاعلية قائمة الطعام المصممة:

تستحوذ عملية المحافظة على المقاييس والمواصفات الاهتمام الرئيسي لدى أصحاب المطاعم، فهناك اختبار لتحديد ما إذا حققت القائمة أهدافها. وهذا يتطلب من مدير المطعم تأسيس معايير ومقاييس لكل فقرة في القائمة وللقائمة ككل. مما يمكّن العميل من تقييم الأداء الفعلي مع الأخذ بالاعتبار ردود أفعال الضيوف والزبائن، وليفسح المجال للتطوير المستمر للقائمة، كما توجد طرق مختلفة لتقييم فاعلية القائمة بتحليل عدد المواد المباعة يومياً أو الوجبات في كل قائمة طعام. وإن نظام الفواتير الإلكترونية الحديثة المتبعة في المطاعم يمكن برمجته لتزويد إدارة خدمة الطعام بهذه المعلومات.

أماكن خدمة الطعام وعلاقتها بالتصميم :

من المهم دراسة العلاقة بين أنظمة خدمة الطعام وتصميم المنشآت التي تعمل لها هذه الأنظمة. ويتم تقسيم النظام إلى أنظمة فرعية وهذه الأنظمة الفرعية تؤثر على بعضها البعض. وهكذا فإن الشركة ككل تمثل شبكة عنكبوت وأن أي تغيير أو انقسام سوف تشعر به الأقسام الأخرى. ويمثل المطبخ ومنشآت المطعم أنظمة نوعية مهمة في الإدارة. إن عملية خدمة الطعام تشمل المطبخ والمطعم. وتوضح الأشكال المثبتة في الملحق رقم (1) بعض نماذج قوائم الطعام مبيناً فيها أماكن الفقرات المميزة وكيفية الاستخدام الأمثل للمساحة فيها ، والتي يطلق عليها التسميات المبينة أدناه:

A. Separate Pages

B. Separate Page

C. Symmetrical Square

D. X-mas Tree

E. Asymmetrical

F. Separate Menu

G. Left Hand Panel

H. Upper Left Panel (Single Fold)

I. Gate –Fold

J. Two Separate Listings (Half-Fold)

K. Special Panel

L. Dinner Price /Ala Carte

M. Left Hand Panels

N. Six Complete Dinners (Listed in Separate Panels)Triple Fold

أسئلة الفصل الخامس

س1: بيّن مفهوم عبارة تصميم قائمة الطعام .

س2: وضح حالة الإبداع في تصميم قائمة الطعام.

س3: يجب أن تحتوي قائمة الطعام على معلومات عديدة تختلف من مطعم لآخر إلا أنها تشترك فيما بينها في عدة نقاط، ماهي هذه النقاط؟ عددها .

س4: تختلف أساليب تصميم قائمة الطعام وفقا" لعدة أمور ،ماهي عددها وأشرح أحدها ؟

س5: من أحد الوصايا المهمة عند كتابة قائمة الطعام(عدم الخوف والخشية من الوصف) أشرح ذلك .

س6: الدقة مهمة عند كتابة فقرات الأطعمة في القائمة، وضح ذلك .

س7: وضح كيف يتأثر الضيوف بنوعية النموذج الطباعي الفني للقائمة .

س8: تعتمد مدى ربحية وفائدة قائمة الطعام بدرجة كبيرة على تصميمها، ويتم ذلك من خلال موقع هذه الفقرات في القائمة.

س9: بين أثر التغيير والشطب والحذف في قائمة الطعام على الضيف وعلى إدارة المطعم.

س10: بين أنسب الطرق لصيانة قوائم الطعام.

س11: بين مالمقصود بـ (نظرية الحركة البصرية).

س12: وضح علاقة أماكن خدمة الطعام بتصميم قائمة الطعام.

ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ)أمام العبارة الخاطئة وصحح الخطأ إن وجد :

1- إن عملية تصميم قائمة الطعام ليست بالعملية السهلة كما يتخيلها البعض وإنما هي حصيلة دراسات عديدة في مجال الفكر والإبداع والتصور.

2- إذا صممت القائمة بشكل سيئ فإنها قد تضر بالمؤسسة أو بالمطعم من الناحية المادية.

3- توجد هناك قواعد ثابتة تحكم مكونات القائمة الجيدة.

4- هناك جزء رئيسي من القائمة يلعب التصميم فيه دوراً مهماً في جذب الانتباه ألا وهو غطاء القائمة(الغلاف).

5- قد تحوي القائمة على بيانات متعلقة بسياسة ونوعية المطعم أو نظام التسعير، لا بل وأحياناً حتى طريقة ونظام الدفع .

6- يجب أن تتناول قائمة الطعام عملياً مواضيع أكثر تفصيلاً مثل التوضيح للضيف والزبون قدر الإمكان بالمكونات الرئيسية الداخلة في إنتاج الطبق.

7- تبدأ اعتبارات تصميم قائمة الطعام بمعرفة احتياجات الضيوف والزبائن، لأن صفقة المبيعات تبدأ بتقديم القائمة للضيف.

8- من المهم استخدام لغة مفهومة للقارئ وتجنب (الحشو بالكلام) ويفضل اختيار النص بكل حذر كي يروق القراء من الضيوف.

9- من الأفضل تزكية أو توصية بعض الأصناف المميزة والمنتقاة بقائمة الطعام، ليس أكثر من خمسة بكل صنف بالقائمة.

10-يجب التأكيد على أن ما يكتب يسهل لفظه بشكل صحيح من خلال استخدام القواعد الصحيحة.

11-يحبذ إدراج الأسعار قرب الحاشية أو الهامش الأيمن لقائمة الطعام.

12-لا يتأثر الضيوف بنوعية النموذج الطباعي الفني للقائمة.

13-ليس من الضروري أن تبدو الأصناف المعروضة أو المقدمة للضيوف كتلك المعروضة في الصور في مطاعم الخدمة السريعة.

14-يقدم للضيوف في خدمة الحفلات قائمة طعام لا تدرج بها الأسعار.

15-إن القائمة ذات الخلفية البيضاء تكون قراءتها أصعب نوعاً ما من قبل الضيوف.

16-من المهم والضروري أن ترشد القائمة ضيوفها إلى الأطعمة المفيدة والمربحة والمميزة.

17- لايفضل الكثير من الزبائن الحصول على قوائم طعام تقليدية بتسلسلها الطبيعي المعتاد.

18- هناك طريقة أخرى لرفع المبيعات للأصناف (الفقرات) المميزة وهي عن طريق كتابة الأصناف على لوحة مزخرفة قرب مدخل المطعم.

19- من الأفضل شطب القوائم بدلاً من استبدال أو تغيير القوائم خاصة عند تغيير الأسعار القديمة.

20- تشير القوائم المتسخة والبالية والمنتهي تاريخها، أو غير الجذابة إلى تقصير إداري في الاهتمام بصورة المطعم وسمعته.

21- يجب أن توضع بنود القائمة الأكثر تداولاً أو تلك التي يريد أن يروجها المطعم في نهاية القائمة كما يجب أن توضع ضمن إطار و تكتب بخط واضح و مميز وإلا سيتم إهمالها من قبل الضيوف أو الزبائن.

22-إذا كانت قائمة الطعام ستستخدم لوقت طويل كما هو في المطاعم الراقية والكلاسيكية، فيجب أن يتم اختيار ورق عالي الجودة لها.

23- من الضروري وضع لون واحد فقط في القائمة ليزيدها جمالاً وسهولةً في القراءة كما هو الحال عند إضافة الحبر الداكن على ورق أبيض أو ملون بلون فاتح .

24-إن موقع العناصر في القائمة له أهمية كبيرة حيث لها دور في عملية الإسراع في البيع وفي عملية الإغراء.

الباب الثالث

تسويق قائمة الطعام

الفصل السادس

أهداف تسويق قائمة الطعام

6 أهداف تسويق قائمة الطعام

الأهداف التسويقية لقائمة الطعام

بما أن ترويج قائمة الطعام يمثل قلب النشاطات التسويقية الخاصة بخدمة الأطعمة ؛ لذا يجب أن تصمم أهداف تسويقية واضحة ودقيقة خاصة بها. ويمكن تصنيف الأهداف التسويقية التي ترتبط بقوائم الطعام بأربع أسس مهمة هي كالتالي:-

أولاً: يجب على قائمة الطعام أن تكون متناسقة وتلتقي بأهداف المفهوم التسويقي.

إن هذا يعني بأن عملية خدمة الطعام تحتل وضعها في السوق من خلال فهم الاحتياجات والرغبات وتوجهات العملاء السلوكية. فإذا تم تحليل احتياجات السوق بشكل صحيح فإن ذلك سيؤدي إلى نجاح مالي وزيادة في الربح. وعلى العكس فإذا كان الضيوف غير راضين فإن حجم العمل والمطعم سيعاني كثير من الإشكالات وستكون النهاية بالتأكيد الفشل.

كما إن أبحاث السوق المتكررة والتي تجرى أحياناً على ضيوف المطعم أو خارجياً وفي فترات منتظمة سوف توفر وبدون شك مؤشر واضح وقوي لاحتياجات الزبائن والضيوف وتصوراتهم ورغباتهم. وهكذا فإن قائمة الطعام يجب أن تكون مصممة لجذب العملاء المستهدفين وأن تتجانس مع منتجات المطعم وخدمة الضيوف وسياسات الاتصال.

كما إن قائمة الطعام ونماذج التسويق تنحاز إلى(هرم ماسلو) بالنسبة لنموذج الاحتياجات السلوكية. ويفترض هذا النموذج إن في نهايته الهرمية هناك أشخاص

يمتلكون رغبة في تناول الطعام وأن اختيارهم وتحفيزهم للشراء سوف يكون للحصول على الطعام أو الشراب لسد حاجة الجوع أو العطش. وفي الجانب المعاكس للهرم يوجد الفرد الذي يمتلك رغبات وحاجات معقدة لخيارات قائمة الطعام، ولطريقة الإعداد والتقديم وبيئة المطعم والرضا. وإن هذا النموذج يساعد في فهم السلسلة المتعددة لمفاهيم الطعام وربطها بحاجات السوق.

ثانياً : يجب أن تكون قائمة الطعام وسيلة للتأثير على حاجات الزبائن والضيوف.

إن مخططي قوائم الطعام يستطيعون التأثير على حاجات الضيوف باستخدام مجموعة متنوعة من التكتيكات مثل وصف مفردات وفقرات قائمة الطعام، وضع طلبات الضيوف المتوقعة على القائمة، والتصميم الفني الإبداعي للقائمة نفسها. فعلى سبيل المثال فإن الوجبات المربحة أو الشائعة يمكن أن توضح بشكل ملفت للنظر أو إعطاءها (وضع أفضل) لجلب انتباه الضيف أو الزبون إليها. إن هذه المحاولات للتأثير على مخرجات القائمة تعتبر جزء من مهام إدارة المطعم ومسؤولية المدير أو المالك. كما إن القائمة يجب أن تعدل من فترة لأخرى ليس فقط لزيادة المبيعات بشكل عام وإنما لزيادة مبيعات الفقرات التي عليها طلب عالي مما يؤدي إلى زيادة الربح، وهذا ما سيتم تناوله بالتفصيل في فصل (هندسة قائمة الطعام).

ثالثاً: يجب أن تساهم وتعبر قائمة الطعام بشكل أساسي ودائم عن التصور الإيجابي لعملية خدمة الطعام.

إن الصورة التي تعد فيها قائمة الطعام مهمة للغاية. ويجب أن تعكس بيئة المطعم الجزئية. إن قائمة الطعام إلى جانب قضايا أخرى مثل التصميم الداخلي، العاملين، التسهيلات، لها دور كبير. فقائمة الطعام هي الاتصال الأول الذي يواجه الضيف عند دخوله للمطعم. ولهذا فمن المهم أن يحرص مخطط القائمة أن تكون آليات الاتصال معنونة لأن يتلقى الضيف أو الزبون هذه الرسالة بشكل واضح. وإن هذه الرسالة يجب أن تكون مشتقة من توجهات وأهداف المؤسسة أو المطعم التي يجب

أن تنفذ من قبل مشغلي المطاعم وأن تكون متوافقة مع النشاطات الإستراتيجية وخاصة التسويقية منها.

رابعاً: إن قائمة الطعام مهمة للحصول على ميزة تنافسية من خلال تصنيف منتجاتها أو فقراتها.

كثير من المطاعم الناجحة أتبعت أساليب مهمة ومميزة، وخير مثال على هـذا الأسـلوب هـو مـا أتبعته شركة(***McDonald's and Burger King***)حيث يتم الترويج لفقرات طعـام مميـزة مثـل(***Big Mac and the Whopper***) لخلق ميزة تنافسية في السوق. إن هذه الأسماء الكبـيرة يمكـن اسـتخدامها بفاعليـة لتعزيـز الصورة للمنتجات وخلق ميزة تنافسية. بالإضافة إلى ذلـك فـأن قائمـة الطعـام يجـب أن تسـتخدم لتحفيـز الزبائن على تكرار زيارتهم للمطعم وما ينتج عنه من زيادة في المبيعـات. ويمكـن تحقيـق ذلـك مـن خـلال تضمين المفردات السابقة والمعروفة شعبياً في القائمة. ومن المهم أيضاً إعادة تنشيط القائمـة وذلـك لتجنـب ما يسمى بالقائمة المتعبة (***Menu Fatigue***) والتي يمل الضيف أو الزبون من فقراتهـا ومفرداتهـا. ولتمكـين الإدارة من الاستمرار بجذب وكسب ضيوف جدد وبالتالي المسـاعدة عـلى خلـق قاعـدة بيانـات تمكـن مـن تحديد الاتجاهات المتعلقة بالترويج لقائمة الطعـام، وللاسـتفادة مـن تغـير أذواق الضـيوف والزبـائن، فـإن قاعدة البيانات هذه يجب أن تشمل معلومات ديموغرافيـة واجتماعيـة وثقافيـة للمسـتهلكين. وقـد تبـدو هذه العملية متعبة للمطاعم الصغيرة عند مقارنتها بعمليـات خدمـة الأطعمـة أو المطـاعم الكبـيرة والتـي تستخدم بيانات واسعة في نطاق عملياتها.

يجب أن تخطط قائمة الطعام بشكل يرضي حـواس الإنسـان الخمـس، حيـث يجـب عـلى واضـع القائمة أن يضمن بأنه ليس هناك طريقة طبخ مسيطر عليها. وتلعـب خصـائص الطعـام بمـا فيهـا الذوقيـة والحسية دوراً مهماً من ناحية قبول الزبون لها. كما يجب أن لا يتشابه صنفان عـلى قائمـة الطعـام، وذلـك باستعمال كل حاسة من الحواس لتحديد ملاءمة اختيـار القائمـة. يجـب أن يكـون هنـاك تنـوع في المـذاق، تنوع واختلاف في النكهات وفي إعداد وتحضير الطعام، كذلك اختلاف في الألوان والأشكال (يرتبط

هذا العامل بحاسة النظر)، حاسة الشم (رائحة الطعام)، حاسة اللمس (اختلاف في المكونات والتركيب). حاسة السمع (اللحمة الحارة جداً). يجب متابعة اتجاهات وميول الزبائن كالطلب المتزايد على الطعام المتبل الحار على سبيل المثال، وضرورة تلبية هذه الحاجات لبعض مرتادي المطاعم، وإذا دعت الحاجة ضمها إلى قائمة طعام المطعم. كذلك الحال على سبيل المثال في ابتكار قوائم طعام خاصة بالطائرات لتلبية حاجات ورغبات المسافرين على متنها، حيث تبحث الخطوط الجوية عن أصناف طعام خاصة، وذلك بسبب تغيّر خصائص الطعام والشراب عند تعرضها لجو الطائرة المضغوط.

وأخيراً يجب أن تقدم قوائم الطعام فرصاً للضيوف والزبائن تتيح لهم من خلالها اختيارهم لوجبات متوازنة غذائياً قدر المستطاع. كما أن بعض مؤسسات خدمة الأطعمة والذين يقدمون خدمات الطعام والشراب ملزمون بأمر آخر، وهو تلبية حاجات زبائنهم الغذائية الخاصة مثال على ذلك المستشفيات والمدارس.

كما أصبحت النوعية والجودة الغذائية للطعام أمراً يحظى باهتمام أكبر من ذي قبل من قبل الضيوف والزبائن عامة، حيث وجد أصحاب المطاعم أنفسهم غير قادرين على تجاهل هذا الجانب من عملية تخطيط ووضع قائمة الطعام وبالتحديد في المراحل الأولية من مراحل تخطيط القائمة لأن الإعداد الجيد للقائمة يجنب واضعيها الكثير من الحرج في مرحلة متأخرة.

كما علينا الأخذ بعين الاعتبار الكفاءة والجدارة كالمهارات والخبرة في الإنتاج والخدمة. وعلى كل حال لا تعد عملية تقديم الطعام ناجحة إذا لم يكن بمقدور العاملين إعداد الوجبات بالمستوى المطلوب من الجودة وضمن المعايير القياسية المحددة. فعلى سبيل المثال إذا أريد تقديم وجبات جديدة وطرحها في قائمة الطعام كميزة تنافسية فإنه يتوجب توفر القدرة لدى العاملين الموجودين على تحضير وتقديم وخدمة كل سلعة وعند الضرورة مراجعتها وإعادة تقييمها. وتقوم الفنادق ولعدة سنوات بتقديم قوائم طعام من مختلف مطابخ العالم وتوظف العديد من هذه المطابخ ذات الأطباق غير التقليدية طباخين من الشرق الأقصى لضمان جودة وأصالة الطعام المقدم.

تحليل أساليب المنافسة:

بينما تعد الأبحاث المتخصصة في مجال تحليل أساليب المنافسة مهمة جداً، إلا أن إدراك ماهية المنافسة تعد على نفس الدرجة من الأهمية. والمجالات التي يجب دراستها و التي تتضمن مجالات المنافسة هي:

* البنود والأسعار الموجودة في القائمة.

* الخدمات و التسهيلات.

* العلاقة بين (حجم و مصدر) العمل.

* المزايا الإضافية الداعمة مثل خدمات مواقف السيارات و لوائح الطعام المميزة و خصم النوادي للشخصيات المشهورة والمهمة (***V.I.P***) وما إلى ذلك من خدمات أخرى.

يجب أن يستخدم تحليل المنافسة عن طريق توزيع المهام لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة ولتطوير الجوانب التي تميز إدارة الفندق أو المطعم، عن تلك الخاصة بالطرف المنافس. ويعتبر استطلاع الآراء وتعبئة الطلبات مفيداً للغاية بهذا الخصوص. إلا أنه يعد أكثر فعالية إذا تمت التجربة على أرض الواقع حول ما الذي يمكن أن توفره المنافسة. ويجب أن يقوم طاقم المطعم بزيارة المنافسين في أوقات مختلفة (وقت الفطور و الغداء والعشاء، والبقاء لفترات طويلة نسبياً وفي ساعات الذروة) وذلك لأخذ انطباع عن الخدمات و الجو العام.

تغيير قائمة الطعام كوسيلة تسويقية

يجب على مديري الطعام والشراب أن يختبروا توجهات سوق الأطعمة وعادات تناول الطعام الحديثة. فعلى مر السنوات القليلة الماضية، كان التوجه بعيداً عن المأكولات الدسمة إلى مأكولات صحية أكثر وأقل دسماً مثل السَلطات والفواكه الطازجة والخضراوات واللحوم قليلة الدهون والأسماك. فبينما تم تجاهل بعض المطاعم تغيير توجهاتها عانت مالياً كنتيجة لذلك، فالمطاعم الموجودة في الفنادق يمكنها تجنب هذه المشكلة بإضافة خيارات تقليدية ذات الخصوصية الشائعة إلى قائمة الطعام.

يمكن أن تُغيّر قوائم الطعام كل ليلة لتخفف الضجر الذي يمكن أن تحدثه لضمان كسب زبائن على المدى الطويل، و يمكن تقديم وجبة العشاء (مثل زاوية مأكولات السوشي تحت زاوية اختر طعامك البحري وزاوية المأكولات الجاهزة....الخ)، بالإضافة إلى إمكانية إبداع قوائم خاصة للذين يتبعون الحميّة أو أصحاب الحالات الصحية الخاصة.

وتعد طلبات الزبون العامل الأكثر أهمية، إذ يتم أخذه بعين الاعتبار عند تغيير القائمة. ويجب على الإدارة أولاً أن تقرر أي أسواق محتملة تريد أن تجذبها بقائمة مُعدلة، أي أن يكون تغيير القائمة المقترح مُقيّماً بضوء تأثيرها المحتمل على الأسواق الحالية. كما تضم العوامل الاقتصادية، كتكلفة المكونات والربحية المفترضة لأصناف القائمة الجديدة. كما من الممكن لقوائم طعام المنافسين المعروضة أن تؤثر أيضاً على قرارات القائمة. على سبيل المثال، قد لاتختار عملية خدمة الطعام لمطبخ مكسيكي في فندق يقع بالقرب من مطعم يقدم (أفضل طعام مكسيكي بالمدينة). كما تؤثر مستويات العرض بالسعر والنوعية والكمية للأصناف المفترضة في قائمة الطعام. وتتنوع مستويات العرض بشكل كبير لبعض المكونات الموسمية (المواد الأولية والخام) كالخضراوات والفاكهة الطازجة. وتؤثر اتجاهات وميول الصناعة على القوائم، كلما حاول مخططو القائمة الحفاظ على إبقائها متداولة ورائجة مع ماهو شائع مع الزبائن.

أما فيما يتعلق بالعوامل الداخلية التي قد تنتج أو تؤدي إلى تغيير قائمة مقترحة هي نموذج تسهيل الوجبة،المفهوم، والفكرة، والنظام التشغيلي، ومزيج القائمة. إن نموذج الوجبة هو الفطور، الغداء، والعشاء. كما يجب أن تقرر الإدارة فيما إذا يجب أن تكون فترات الوجبات مستمرة أو متغيرة ومتبدلة. وتؤثر التوقعات عن السوق المستهدفة مباشرة على هذا القرار. كما يجب أن يكون أي تغيير بالقائمة منسجماً ومتناغماً أيضا مع مفهوم وفكرة المطعم فعلى سبيل المثال ماهي الفكرة التي في ذهن الضيوف حول المطعم هل هو جزء من فندق (4) أو (5) نجوم أو مطعم مستقل أو مطعم عائلي ....الخ.

إن تغيرات القائمة أيضا تعدل عبر النظام التشغيلي للمطعم. فعلى سبيل المثال، قد يرفع تغير القائمة تكاليف كل من الطعام والعمل لقيمة إنتاج غير مقبولة، وقد يفتقر أعضاء طاقم الخدمة المهارات الضرورية لإنتاج وتقديم أصناف القائمة الجديدة. إذا كانت هناك معدات جديدة واسعة لإنتاج ناجح لوصفة صنف جديد، فإن التغير قد يكون مكلفاً جداً، وهناك مطاعم تتعامل مع هذا التغيير عن طريق تصميم مطبخ أو مطابخ مرنة، بمعدات وأدوات متعددة الاستعمالات. فعلى سبيل المثال جمع فرن ومبخرة حرارية ممكن أن تشوي وتبخر.

إن قائمة طعام المطعم، متسقة بمفرداتها والمزيج المكون للأصناف الواردة فيها. وسيكون هذا الاتساق والمزيج متأثراً بأي تغيرات بالفقرات الفردية، لذا يجب مراعاة ذلك عند تغيير أي بند من بنود قائمة الطعام.

ونعرض في أدناه مثال عن الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من قبل شركة ماكدونالدز (***McDonald's***) كونها من الشركات الرائدة في صناعة وبيع الطعام:

أولاً: إستراتيجية النمو

- التغلغل في الأسواق التي تتم خدمتها بإضافة (1750) مطعماً بشكل سنوي (بمعدل افتتاح مطعم كل خمس ساعات) بحيث تمتلك الشركة بعضها أو قد يشتري البعض حقوق الامتياز منها. والوصول إلى نسبة منافذ تصل إلى (90%) خارج الولايات المتحدة الأمريكية. وعلاوة على ذلك اعتمدت الشركة على تأسيس موقع ومكانة سوق رائدة في الدول الأجنبية. أكثر مما حققه أي منافس آخر في الدول الأجنبية.
- تعزيز كثرة زيارات الزبائن للمطاعم، عن طريق إضافة بنود قائمة طعام جذابة وجديدة وبأسعار منخفضة خاصة ووجبات خاصة وأماكن لعب للأطفال.

ثانياً: إستراتيجية منح حقوق الامتياز

- عدم منح حقوق الامتياز سوى للمغامرين الرواد ذوي الكفاءة والهمم العالية، والذين تتوافر لديهم الخبرة التجارية والتكامل لكي يصبحوا مالكين نشطين ومتميزين لماكدونالدز . والجدير بالذكر إن إدارة شركة ماكدونالدز لم تمنح

حق الامتياز إلى أية شركة أو مستثمرين غير رياديين، خوفاً على سمعتها انطلاقاً من رؤية الشركة والتي تتمثل في أن تصبح (أفضل مطعم للخدمات السريعة).

ثالثاً: إستراتيجية مواقع المطاعم وإنشائها

- اختيار وضع المطاعم في مواقع ترضي الضيوف والزبائن . والتي تتوفر بها إمكانات نمو مربحة ، حيث أوضحت دراسات الشركة أن (70%) من قرارات تناول الوجبات في مكدونالدز، تتم فجأة ، ولذلك فمن الضروري جداً أن يتم اختيار مواقع مناسبة لزيارة الزبائن والضيوف .ومن ثم زودت الشركة مواقعها في ضواحي ومدن الولايات المتحدة الأمريكية بمنافذ تابعة للمطارات والمستشفيات والجامعات ومؤسسات التسوق الكبرى، مثل: وول مارت(***Wal-Mart***)وهوم ديبوت (***Home Depot***) ومحطات الخدمات وغيرها، أما في خارج الولايات المتحدة الأمريكية، فقد اعتمدت الإستراتيجية على تأسيس تواجد مبدئي في مراكز المدن الرئيسية، ثم فتح وحدات منفصلة خارج مراكز المدن.
- تقليل تكاليف إنشاء الموقع وتكاليف البناء، باستخدام تصاميم منخفضة التكلفة، ومن خلال دعم شراء المعدات والمواد والمستلزمات، عن طريق مصادر وجهات توريد عالمية.
- التأكد من أن المطاعم جذابة ومرضية من الداخل ومن الخارج، وتوفير خدمة انتظار السيارات وأماكن يلهو فيها الأطفال إذا كان ذلك ممكناً.

رابعاً: إستراتيجية خط الإنتاج

- عرض قائمة طعام محدودة.
- تحسين مذاق فقرات قائمة الطعام المقدمة (خاصة مجموعات الساندويشات).
- توسيع عروض المنتجات إلى فئة جديدة من الأطعمة السريعة (مثل فقرات من الدجاج والبيتزا والأطعمة المكسيكية والساندويشات متعددة المذاق وغيرها) ووضع المزيد من العناصر الغذائية المفيدة للمستهلكين المهتمين بصحتهم ونظامهم الغذائي.

- سرعة توفير أصناف وفقرات جديدة ومثيرة وشهية للزبائن، وإيقاف بيع الأطعمـة والأصـناف التـي لم تنل رضا الضيوف الزبائن، والتعلم من الأخطاء السابقة.

إن الجديد في هذه الإستراتيجية أنها تختلف بشكل كبير عما اعتادت عليه الشركة لفترات طويلة، والمقصود هنا هو إجراء اختبارات عديدة، للتأكد من النوعية والجودة العالية لإرضاء الزبائن والضيوف، قبـل تقـديم أية أصناف جديدة. وعلى سبيل المثال استغرق تطوير فقرة (تشيكن ماك ناجتس) (***Chicken McNuggets***) سبع سنوات.

خامساً: تشغيل المنفذ أو الموقع

- تطبيق مقاييس ومعايير صارمة فيما يتعلق بجودة الطعام المقدّم، نظافة المطعم من ناحية الشرـوط الصحية، المعدات والآلات المستخدمة،إجراءات تشغيل المطعم، والاستجابة الودودة والمهذبة للزبـائن والضيوف.
- توسيع مفهوم (صنع من أجلك) (***Made For you***) لكي يستوعب أكبر نسـبة مـن الأسـواق. ويتضـمن هـذا البرنـامج (***Made For you***) الخـاص بالشرـكة، تركيـب الأجهـزة المقدمـة وتقنيـات الحاسـوب المتقدمة وطرق التشغيل الجديدة ،التي تسمح بتجهيز الأصناف، بناء على طلبات الزبون الخاصة.

سادساً: تسويق المنتجات وبيعها

- تقوية شهرة ماكدونالدز عالمياً كونها صورة مثالية من خلال شعارها (**QSCV**) والذي يعني :

Q: وتعني النوعية ***Quality***

S: وتعني الخدمة ***Service***

C: وتعني النظافة ***Clean***

V: وتعني القيمة الغذائية ***Value***

وذلك عن طريق الإعلانات وترويج البضائع في المتاجر والأسواق. ويـتم تمويـل هـذه العمليـات التسـويقية بأموال تمثل نسبة وعينة ومحددة من عائد مبيعات كل مطعم أو منفذ.

- كثرة استخدام الاسم رونالد ماكدونالدز(***Ronald McDonald's***) لخلق وعي بهذا الاسم لدى الأطفال واستخدام الأحرف الأولى منه أي (ماك) (***Mc***) (في أسماء بعض أصناف الأطعمة) لدعم الصلة بين أصناف القائمة وماكدونالدز.
- إظهار الاهتمام بالأطفال والترحيب بهم.

وكجانب تسويقي استخدمت شركة مكدونالدز سياستها الخاصة لغرض إبراز مساهمتها الاجتماعية من خلال مايلي :

- القيام بدور اجتماعي قوي من خلال تدعيم الأهداف الخيرية المحلية والمشروعات الموجهة لخدمة المجتمع والمساعدة في خلق روح الاهتمام بالغير، وتشجيع التميز في التعليم.
- رعاية نزل ماكدونالدز حيث إنه في نهاية عام 1995، كان هناك مايقارب 168 نزلاً في 12 دولة متاحة للأسر ذوي الأبناء الذين يعانون من أمراض خطيرة، ويتلقون علاجهم في مستشفيات قريبة من هذه النزل).
- تشجيع التنوع في قوة العمل والأعمال الإيجابية التطوعية الأخرى، وكذلك تشجيع حقوق الامتياز التي تمتلكها الأقليات.حيث إن ما يزيد عن (34%) من الحاصلين على حقوق امتياز ماكدونالدز و (70%)من المتقدمين للحصول على حقوق الامتياز هم من السيدات والأقليات).
- تدعيم أسس التعليم عن طريق توفير المنح الدراسية وتقديم الجوائز للمدرسين وتوفير مصادر التوجيه المجانية.
- تطبيق الممارسات غير الضارة بالبيئة وتشجيعها.
- توفير معلومات غذائية عن منتجات ماكدونالدز للزبائن.

أسئلة الفصل السادس

س1: يمكن تصنيف الأهداف التسويقية التي ترتبط بقوائم الطعام بأربعة أسس مهمة، ماهي أذكرها مع شرح لأحدها؟

س2: يقال إنه يجب على قائمة الطعام أن تكون متناسقة وتلتقي بأهداف المفهوم التسويقي. ما معنى ذلك؟

س3: بين كيف أن قائمة الطعام ونماذج التسويق تنحاز إلى(هرم ماسلو) بالنسبة لنموذج الاحتياجات السلوكية.

س4: وضح كيف أن قائمة الطعام وسيلة قوية للتأثير على حاجات الزبائن والضيوف.

س5: بيّن كيف تساهم وتعبر قائمة الطعام بشكل أساسي ودائم عن التصور الإيجابي لعملية خدمة الطعام.

س6: بيّن كيف أن قائمة الطعام مهمة للحصول على ميزة تنافسية من خلال تصنيف منتجاتها أو فقراتها.

س7: عدد أهم المجالات التي يجب دراستها والتي تتضمن مجالات المنافسة.

س8: إن تغيرات القائمة تتأثر بعدة عوامل ماهي أذكرها؟

س9: وضح أهم الاستراتيجيات التسويقية التي أتبعتها شركة ماكدونالدز (***McDonald's***) وأشرح أحدها.

س10: بين كيف استخدمت شركة مكدونالدز سياستها الخاصة لغرض إبراز مساهمتها الاجتماعية؟

ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة, وصحح الخطأ إن وجد :

1- إن ترويج قائمة الطعام تمثل قلب النشاطات التسويقية الخاصة بخدمة الأطعمة؛ لذا يجب أن تصمم أهداف تسويقية واضحة ودقيقة خاصة بها.

2- عملية خدمة الطعام تحتل وضعها في السوق من خلال فهم احتياجات ورغبات وتوجهات مدير المطعم.

3- يقال إنه إذا تم تحليل احتياجات السوق بشكل صحيح فإن ذلك سيؤدي إلى نجاح مالي وزيادة في الربح.

4- إن أبحاث السوق المتكررة والتي تجرى أحياناً على ضيوف المطعم أو خارجياً وفي فترات منتظمة، لاتوفر مؤشر واضحاً وقوياً لاحتياجات الزبائن والضيوف وتصوراتهم ورغباتهم.

5- قائمة الطعام يجب أن تكون مصممة لجذب العملاء المستهدفين وأن تتجانس مع منتجات المطعم وخدمة الضيوف وسياسات الاتصال.

6- قائمة الطعام ونماذج التسويق لاتنحاز إلى(هرم ماسلو) بالنسبة لنموذج الاحتياجات السلوكية.

7- إن مخططي قوائم الطعام يستطيعون التأثير على حاجات الضيوف باستخدام مجموعة متنوعة من التكتيكات مثل وصف مفردات وفقرات قائمة الطعام، وضع طلبات الضيوف المتوقعة على القائمة، والتصميم الفني الإبداعي للقائمة نفسها.

8- قائمة الطعام يجب أن تعدل من فترة لأخرى لزيادة المبيعات بشكل عام.

9- إن الصورة التي تعد فيها قائمة الطعام مهمة للغاية. ويجب أن لاتعكس بيئة المطعم الجزئية.

10- مدير المطعم هو الاتصال الأول الذي يواجه الضيف عند دخوله للمطعم.

11- من المهم أن يحرص مخطط القائمة أن تكون آليات الاتصال معنونة لأن يتلقى الضيف أو الزبون هذه الرسالة بشكل واضح.

12- قائمة الطعام يجب أن لاتستخدم لزيادة تكرار تردد الزبائن ولزيادة المبيعات.

13- من المهم إعادة تنشيط القائمة وذلك لتجنب ما يسمى بالقائمة المتعبة (***Menu Fatigue***) والتي يمل الضيف أو الزبون من فقراتها ومفرداتها.

14- يجب خلق قاعدة بيانات باستمرار تمكن من تحديد الاتجاهات المتعلقة بالترويج لقائمة الطعام، وإن قاعدة البيانات هذه يجب أن تشمل معلومات ديموغرافية واجتماعية وثقافية للمستهلكين.

15- يجب أن لا يتشابه صنفان على قائمة الطعام، وذلك باستعمال كل حاسة من الحواس الخمسة للإنسان لتحديد ملاءمة اختيار القائمة.

16- هناك قوائم طعام خاصة بالطائرات لتلبية حاجات ورغبات المسافرين على متنها، حيث تبحث الخطوط الجوية عن أصناف طعام خاصة، وذلك بسبب تغيير خصائص الطعام والشراب عند تعرضها لجو الطائرة المضغوط.

17- تقدم قوائم الطعام فرصاً للضيوف والزبائن وتتيح لهم من خلالها اختيارهم لوجبات متوازنة غذائياً قدر المستطاع.

18- أصبحت النوعية والجودة الغذائية للطعام أمراً يحظى باهتمام أكبر من ذي قبل من قبل الضيوف والزبائن عامة.

19- إن الإبداع في طريقة تقديم الخدمة قد يساهم في زيادة مبيعات الطعام في المطعم.

20- إن مصادر شراء البضاعة لاتؤثر بشكل كبير على عملية تسويق قائمة الطعام.

21- تقوم أغلب الفنادق ذات الدرجة الممتازة بتقديم قوائم طعام من مختلف مطابخ العالم وتوظف العديد من هذه المطابخ ذات الأطباق غير التقليدية طباخين من الشرق الأقصى لضمان جودة وأصالة الطعام المقدم.

22- يقوم طاقم المطعم أحياناً بزيارة المنافسين في أوقات مختلفة(وقت الإفطار والغداء والعشاء، والبقاء لفترات طويلة نسبياً وفي ساعات الذروة) وذلك لأخذ انطباع عن الخدمات والجو العام.

23- على مديري الطعام والشراب أن يختبروا توجهات الأطعمة وعادات تناول الطعام الحديثة.

24- تضم العوامل الاقتصادية الواجب أخذها بالاعتبار عند استحداث أصناف جديدة في قائمة الطعام، تكلفة المكونات والربحية المفترضة.

الفصل السابع

أساليب تسعير قائمة الطعام

7 أساليب تسعير قائمة الطعام

من الأمور المهمة جداً والتي تشغل بال مديري ومالكي المطاعم هي تسعير قائمة الطعام. بعض نظـم التسعير التي يتبعها المالكون هي التخمين، أو على الأقل يعتبرون ذلك مـن الأمـور السريـة أو أنهـا معادلـة خاصة بهم توصلهم إلى تحديد الأسعار .

لقد جعلت الظروف الاقتصادية الحالية والكلف المرتفعة إدارة العمل في المطاعم ليسـت عمـلاً سـهلاً. هذه الكلف المرتفعة أدت إلى أن يكون من الصـعب تجيـير هـذا الارتفـاع إلى المسـتهلك، مـما فـرض عـلى الإدارات أن تعرض مكونات جديدة للطعام وأسعار طعام معقولة تجذب المستهلكين.

التسعير في الحقيقة فن، والسعر الذي يحدد للطعـام هـو الـذي سـيمثل بالتـالي إيـراد المطعـم مـن مبيعات هذا الطعام، والمحصلة فإن السعر سيكون هو المحدد النهائي لفشل أو نجاح المطعم.

تسعير قائمة الطعام هو إجراء تخطيطي للربح . فالمالك أو مدير المطعم يجب أن يحدد هدف الربح عند رسم سياسة التسعير .

رغم إن تحديد السعر مرتبط بعوامل أساسية ثلاثة هي:

1- المستهلك.

2- أوضاع السوق.

3- الأوضاع الاقتصادية.

إلا أنه ولأغراض موضوع هذا الكتاب سيتم تناول العوامل التالية:

1-نوع المطعم.

تم تقسيم المطاعم إلى مطاعم سريعة، مطعم عائلي....الخ، والمطاعم تقسم نفسها إلى (قائدين) أو(تابعين) في إنتاج وخدمة الطعام. أولئك الذين يقودون لديهم مزايا سوق واضحة أعلى من تلك التابعة.

2-الوقت المناسب للطعام.

إن الوقت الذي يطلب فيه الضيف للوجبة (إفطار،غداء ،عشاء) يؤثر على ما يتوقع من الضيف دفعه. المستهلك يبني أو يؤسس مايدفعه على مايعتقد به من مستوى سعر في المطعم، ثم يقارنه مع مايجب عليه دفعه لوجبة معينة سواءً كانت غداء خلال الفترة الاعتيادية أم خلال فترة احتفال أو بمناسبة معينة.

3-نمط الخدمة.

سواءً أكانت منشأة خدمة الطعام تستخدم داخل المطعم خدمة روسية أو فرنسية أو أمريكية...الخ، فإن النمط المستخدم يؤثر على السعر. الديكور والبيئة المحيطة (جو المطعم) يمكن أن يؤثرا أيضاً على المتعة عند التواجد وأثناء تناول الطعام.

4-المنافسة.

المنافسة مهمة تماماً وهي مبنية على قوانين الاقتصاد. فالأسعار هي أساساً مقادة من السوق،والمنافسة تضع أو تحدد الأسعار الممكن تحميلها، وبنود قائمة الطعام ستختلف بشكل موضوعي بالكلف، والشعبية، والربح. وعلى الإدارة أن تسعّر كل بند على أن يكون ضمن إطار السوق الذي يعمل به المطعم والذي يلبي قناعات الضيوف،كما بإمكان إدارة المطعم أن تتبع سياسة تسعير تميز مطعمها عن المنافسين.

5-مزيج أو خليط الزبائن.

وهذا مبني على نسبة الذكور والإناث، مستوى الإنفاق، الإشغال، معلومات ديموغرافية أخرى. في كافة نظم التسعير نجد أن المستهلك هو الذي يحدد المبلغ

الذي سيدفعه، فقناعة الضيف بالقيمة غالباً ما تتأثر لأول وهلة بمنظر الطعام والذي يمثل المنظـور الأولي لتقدير المستهلك لهذه القيمة .

6-هدف الربح.

بعد إيجاد البدائل في بنود قائمة الطعام، ربما يمكن إنجاز تسعير منخفض نسبياً، والبنود ذات الكلفة المنخفضة تؤدي إلى زيادة الحجم. أو ربما يتم تبني سياسة تسعير قائمة طعام حسب الطلب (***Ala Carte***) من أجل زيادة الإيراد بالإضافة إلى مبيعات ثانوية، أو ربما يكون الهدف دمج بنود قائمة الطعام الاعتيادية مع بنود أقل ارتفاعاً في السعر لغرض زيادة الربح. رغم كل ذلك يبقى منظور المستهلك للقيمة هو الذي يجب التركيز عليه.

احتساب أسعار البيع لقائمة الطعام:

عمليات خدمات الطعام التجارية، كما هو الحال في عدد من المنشـآت، يجـب عليهـا أن تحـدد أسـعار البيع لفقرات قائمة الطعام. وبالرغم من أن الأسعار وإلى حـد كبـير تحـدد فـيما إذا تـم تحقيـق الأهـداف المالية للمنشأة أم لا. فالعديد من المدراء يتبع أسـاليب تسـعير ذاتيـة جـداً. و لكـن في العـادة يفشـلون في ربطها بمتطلبات الربح أو حتى بالتكلفة. وعندما تكون طرق التسعير الذاتية أو (الاجتهادية) هي التي يـتم تبنيها فالعديد من المدراء نجدهم يتحدثون عن (فن) التسـعير ويـرون أن الحـدس والمعرفـة الخاصـة عـن قدرة المستهلك على الدفع هي من أهم الاعتبارات. وتضمن أساليب التسـعير الموضـوعية كـون المتطلبـات ربحية المنشأة ، وكذلك القيمة المقبولة عن كامل مراحل تناول الطعام بما فيها -الخدمة ، النظافـة ، الجـو- هي التي تدخل ضمن سعر البيع.وأدناه بعض طرق تسعير قوائم الطعام:

أولاً: أساليب التسعير الذاتية (الاجتهادية)

إن المشكلة مع أساليب التسعير الشائعة في خدمات صناعة الطعام تنجم من كونها غير واقعية. فهي مبنيّة على الافتراض القوي والحدس والتخمين. وكنتيجة فإنها غير عملية. وتحديداً، هي تفشل في حساب الأسعار على أساس متطلبات الربح وتكاليف المنتج بطريقة نظامية،ولهذا السبب، فهذه التطبيقات الشائعة للتسعير، غير فعالة كأدوات لتقييم قائمة الطعام من حيث الخطط التسويقية والأهداف المالية للمنشأة. وأدناه بعض الممارسات الشائعة لهذا النوع من التسعير المبني على افتراضات المدراء وتكهناتهم حول مايجب أن تكون عليه الأسعار.

1-أسلوب الأسعار المعقولة:

حسب هذا الأسلوب في التسعير يعتقد مدير خدمة الطعام إن سعره سيمثل قيمة للضيف. ويفترض أن يعرف المدير من منظور الضيف - ما هو السعر العادل والمكافئ. وبكلمات أخرى يسأل المدير(إذا كنت أنا ضيفاً) ماهو السعر الذي سأدفعه مقابل المنتج المقدم؟ وأفضل تقدير للمدير في الإجابة عن السؤال سيصبح سعر البيع للمنتج.

2-أسلوب السعر الأعلى:

باستخدام هذا الأسلوب، يضع المدير السعر الأعلى الذي يعتقد أن الضيف مستعد لدفعه، وأن مفهوم القيمة هنا يمتد للحد الأعلى ثم (يتنازل) ليعوض عن أي هامش خطأ في تقدير المدير.

3-أسلوب تسعير القائد الخاسر:

بهذه الأسلوب يوضع سعر متدنٍ بشكل غير معتاد لبند (أو بنود). ويفترض المدير أن الزبائن سينجذبون للمنشأة لشراء البنود المتدنية السعر وأنهم عادة ما سيختارون بنوداً أخرى أثناء وجودهم في المطعم. بعض أسعار الطعام أو الشراب تخفض كوسيلة لكسب الزبائن إلى المنشأة أو المطعم، إلا أن شراء بنود أخرى يعد ضرورياً لتحقيق متطلبات الربح. وهذا الأسلوب في التسعير يستخدم أحياناً لجذب قطاعات معينة من السوق.

4-أسلوب التسعير بالحدس:

عندما تحدد الأسعار على أساس الحدس وحده، فإن المدير يأخذ حذراً أكبر، نوعاً ما حول سعر البيع. وهذه الطريقة أقرب ماتكون إلى أسلوب التجربة والخطأ، إذا لم ينجح سعر ما، يجرب سعراً آخر، وهذه الطريقة تختلف عن السعر المعقول، وهو أن هناك تركيزاً مباشراً أقل باتجاه التسويق نحو القيمة.

ثانياً: أسلوب التسعير الموضوعي أو الواقعي

إن الأساليب السابقة الذكر غير فعّالة بشكل عام لأنها لا تأخذ متطلبات الربح وتكاليف المنتج بالاعتبار. قد تكون هذه الأساليب شائعة في صناعة خدمات الطعام لبساطتها ولكونها استخدمت في الماضي، ولأن المدير الذي يحدد الأسعار ليست لديه معلومات عن تكاليف المنتج أو متطلبات الربح ليتعامل معها، و/أو لأن المدير غير مطلع على المراحل الأكثر موضوعية في سوق اليوم. وعلى تزايد طلب المستهلك على الطعام ذات القيمة والسعر الذي له القدرة على دفعه. وأدناه أهم طرق التسعير الموضوعي:

1- **طريقة العامل** (***Factoring Method***)

استخدمت هذه الطريقة لفترة طويلة. ولغرض تحديد سعر بيع قائمة الطعام، يتم ضرب كلفة المواد الغذائية المستخدمة في الإنتاج بمعامل سعر يعد لهذا الغرض. أولاً يجب تحديد كلفة الطعام التي يريد المطعم تحملها (الكلفة المعيارية)، وعلى سبيل الفرض (37%)، فبقسمة النسبة (100%) على تلك النسبة سنحصل على (2.70) كمعامل. وبضرب كلفة الطعام بهذا المعامل سنحصل على سعر البيع.

ولو نفترض أن تكلفة المواد الغذائية المستخدمة لهذا البند هي (0.600 دينار).

كلفة الطعام الأولية × **معامل التسعير** = **سعر بيع قائمة الطعام**

0.600 × 2.70 = 1.620 دينار تقريباً

وهناك طريقة أخرى للاحتساب وهي قسمة الكلفة الفعلية (التي يتم الحصول عليها من الوصفة المعيارية)على نسبة كلفة الطعام المعيارية:

0.600 دينار = 1.620 دينار

0.37

وفي حالة قناعة الإدارة بالربح الناتج عن هذه الطريقة بعد أن تغطى النفقات الأخرى، يمكن اعتمادها لتحديد السعر. وهذه شائعة الاستخدام لدى إدارات المطاعم لبساطتها ولضعف القدرات الرياضية لمالكي ومدراء المطاعم ومحاسبيهم. ولهذا النظام مفهومين يجب أعطائهما اهتماماً خاصاً:

أ-بنائها على اعتقاد قديم في العائلة الصناعية أن (37%) كنسبة كلفة وكنسبة (63%) عائد لتغطية كافة المصاريف التي تنفق مابعد كلفة المواد الغذائية الداخلة في الإنتاج وأكثر. ولكن هل هذه النسبة (63%) ستغطي هذه النفقات الإضافية؟ وإن لم تكن كذلك فمعنى ذلك إن الإدارة بحاجة إلى طريقة أخرى للتسعير.

ب-سوف لن تستطيع إدارة المطعم معرفة فيما إذا كانت النسبة (63%) تغطي المصاريف الأخرى أولاً بأول وإنما نهاية الشهر، ولذا ربما يعني أن المطعم يسعر على أساس غير مقبول ولايكتشف ذلك إلا بعد فقدان جزءاً من الربح.

2- طريقة الكلفة الأولية (*Prime-Cost*)

نظام الكلفة الأولية تم تطويره من قبل (**H.H.Pope**) الذي استخدمه غالباً في تشغيل الكافيتريا التي كانت تعمل بشكل جيد. في هذا النظام، الكلفة الأولية للطعام تتحدد من الوصفة المعيارية المستخدمة من قبل المطعم. فمثلاً لو فرضنا أن كلفة المواد الغذائية المستخدمة في إنتاج الوجبة هي (0.600) دينار إضافة إلى كلفة الأجور المتمثلة بكلفة تحضير الوجبة البالغة (0.090) دينار سنحصل على كلفة أولية (0.690) دينار.

وبعد الحصول على الكلفة الأولية يتم ضربها بمعامل السعر. وللوصول إلى المعامل لابد من طرح أجور العمل المباشر من نسبة النفقات الأخرى(أي عدا كلفة المواد الغذائية) وهامش الربح والتي افترضناها بالطريقة السابقة بنسبة(63%) ولو نفترض أن نسبة كلفة الأجور تشكل (30%) من الكلفة الكلية وأن نسبة الأجور المباشرة هي (3/1) هذه النسبة، أي (10%) لذا سنطرحها من (63%) ونحصل على نسبة كلفة النفقات الأخرى (دون الأجور المباشرة) وهامش الربح وهي (53%) وعند قسمة (100%) على (47%) نحصل على معامل التسعير (المضاعف) والذي يساوي (2.128) تقريباً، وسنحصل على سعر البيع (1.300) دينار تقريباً وكما هو مفصّل أدناه:

%53 = %10 - %63

2.128 = %100

%47

2.128 × 0.690 =1.468 دينار (1.470 دينار تقريباً)

وهذه الطريقة تعطي سعر بيع أقل من الطريقة السابقة بسبب أخذ الأجور المباشرة بنظر الاعتبار. أو بعبارة أخرى أحتسب المعامل على أساس الكلفة الأولية المكونة من كلفة المواد الغذائية المستخدمة في الوجبة والأجور المباشرة.

3- طريقة الكلفة الفعلية (*Actual Cost*)

تحقق هذه الطريقة الهدف من أي نظام تسعير لقائمة الطعام ليشمل الربح كجزء من أي سعر في قائمة الطعام. نظام تسعير قائمة الطعام دائماً يتطور إلى الحد الذي تكون فيه كافة عناصر الكلفة والربح قد حددت وتم تغطيتها. استخدام طريقة الكلفة الفعلية هي بداية لتطوير كامل النظام، ولكن لايمكنك تحقيق ذلك إلى الدرجة التي يجب أن يكون عليه.

أول خطوة لهذا النظام هو إيجاد أو تحديد كلفة الطعام، وسوف نستخدم (0.400) دينار. ولهذا المثال سوف تستخدم كلفة أجور إجمالية قدرها(0.300) دينار،

وهذه ليست الأجور المباشرة فقط وإنما كافة الأجور أي بضمنها الإدارية. ويمكن الوصول إلى كلفة الأجور من قائمة الدخل.

إذن الكلفة الكلية للمواد الغذائية والأجور ستكون (**0.400 +0.300 = 0.700**) دينار.

ويمكن الاعتماد على قائمة الدخل للوصول إلى التكاليف المتغيرة والثابتة، والربح. ومن الكلف المتغيرة الرئيسية هي ماتم افتراضها أعلاه، ككلفة المواد الغذائية المستخدمة في إنتاج الوجبة وكلفة الأجور.أما باقي الكلف المتغيرة فيمكن استخراجها كنسب من خلال قائمة الدخل، ومن ثم نضيف الكلف الثابتة ونسبة الربح.

ويمكن احتساب مبلغ الكلفة (0.700) من خلال احتساب كلفة الوصفة القياسية واحتساب نسبة كلفة الأجور لكل بند من قائمة الطعام. وبالتالي تحديد نسبة كافة الكلف الأخرى والربح من خلال قسمة كل منها على المبيعات . وعند الانتهاء من احتساب هذه النسب يمكن الوصول إلى معادلة :

XXX كلفة المواد الغذائية (مبلغ)

XX + الأجور (مبلغ)

XX + الكلفة المتغيرة (نسبة من المبيعات)

XX + كلفة ثابتة (نسبة من المبيعات)

XX + الربح (نسبة من المبيعات)

؟ = سعر البيع

الخطوة الأولى: كلفة المواد الغذائية والأجور

كلفة المواد الغذائية 0.400 دينار

+ كلفة الأجور 0.300 دينار

0.700 كلفة المواد الغذائية والأجور

ملاحظة: يتبقى التكاليف المتغيرة الأخرى.

الكلف المتغيرة الأخرى والثابتة

كلفة متغيرة وتعادل 11.05 % من المبيعات

كلفة ثابتة وتعادل 20% من المبيعات

نسبة من الربح 10% من المبيعات

41.05 % من المبيعات

الخطوة الثانية: الاحتساب

1- سعر البيع = 100% أو نفترضه (س)

2- الكلف الثابتة والمتغيرة الأخرى والربح = 41.05% (أي عدا المواد الغذائية والأجور).

3- كلفة المواد الغذائية والأجور = 0.700 دينار

4- نسبة المواد الغذائية والأجور = 100%- 41.05 % = 58.95 %

5- 0.5895 س = 0.700

6- س = $\frac{0.700}{0.5895}$

7-س = 1.187 دينار سعر البيع لبند قائمة الطعام.

أو بطريقة أخرى لو استخرجنا سعر البيع بطريقة المعادلة وعوضنا عن الجدول الأول أعلاه،

كلفة المواد الغذائية +كلفة الأجور+ الكلف المتغيرة الأخرى+الكلف الثابتة+الربح= سعر البيع

0.400 دينار+0.300 دينار+11.05%س+20%س+10%س= س

0.700 +41.05% س= س

0.700 دينار = 58.95% س

س = $\frac{0.700}{0.5895}$

س =1.187 دينار تقريباً سعر البيع.

4- طريقة مراكز الربح (*Profit Center Method*)

في المثالين التاليين (1) و(2) يوضحان إجراءات وضع قاعدة أسعار البيع في المنشآت التي لديها مركز ربح واحد أو مركزين. مركز الربح هو القسم في المنشأة الذي يولد الإيراد ويغطي التكاليف ذات العلاقة. بشكل عام منشآت خدمات الطعام التي لاتقدم مشروبات تعتبر مركز ربح واحد فقط (الطعام)، والمنشآت التي تقدم الطعام والمشروبات فتقسم إلى مركزين للربح. أحياناً في المطاعم الكبيرة والفنادق يكون لديها مركز ربح ثالث، تقديم الطعام والشراب في الحفلات (**Banquet**)، لتعكس الإيراد والتكاليف المعينة بدقة أكثر.

تضم الإجراءات الواردة في المثالين (1و2) متطلبات الربح، تكاليف المنتج، ومعلومات عن الموازنة التشغيلية (والتي يجب إعدادها في كل الأحوال) التي يمكن أن تساعد في مهمة تسعير قائمة الطعام. هذه جميعاً توفر منهجاً أكثر عملياً لتسعير بنود القائمة من الأساليب الاجتهادية.

المثال الأول:

حالة منشأة تقدم طعام فقط، فإن (100%) من الربح سيكون من هذه المبيعات. ونفترض المعلومات التالية لغرض هذا المثال:

قام مدير المطعم بإعداد موازنة تشغيلية سنوية وقدرت مايلي-:

أ- مبيعات الطعام الكلية: (210000 دينار)

ب- مصاريف تشغيلية صناعية: (132300 دينار)

ج- الربح المقدر: (10500 دينار)

د- كلفة الطعام المعيارية لبند قائمة الطعام: (0.980 دينار)

الخطوة الأولى: احتساب كلفة الطعام المسموح بها

مجموع مبيعات الطعام-(مصاريف تشغيلية + الربح)= كلفة الطعام المتوقعة(المسموح بها)

210000 دينار- (132300 دينار+10500 دينار)=67200 دينار

الخطوة الثانية: احتساب مضاعف السعر

$$\text{مضاعف السعر} = \frac{\text{مبيعات الطعام المقدرة}}{\text{كلفة الطعام المسموح بها}}$$

$$\text{مضاعف السعر} = \frac{210000 \text{ دينار}}{67200}$$

= 3.125 دينار

الخطوة الثالثة: احتساب سعر البيع الأساسي لبند قائمة الطعام

مضاعف السعر × كلفة الطعام المعيارية = سعر البيع الأساس

3.125 × 0.980 دينار = 3.062 دينار

في المثال أعلاه، سعر البيع الأساسي لقائمة الطعام هو (3.062 دينار).السعر الأساسي هذا يجب أن يعدل بمعاملات تشمل : وجهة نظر الزبون تجاه قيمة الطعام، المنافسة، تقريب السعر، وعن الأسعار التقليدية.

المثال الثاني:

في حالة منشأة خدمة طعام تقدم طعام وشراب، فإن الربح المطلوب يمكن أن يتولد من كلاهما (مبيعات الطعام ومبيعات الشراب).عندما تكون الموازنة التشغيلية وأسعار بيع مفردات قائمة الطعام موضوعة للمنتجات المقدمة من المنشآت مع وجود مركزين للربح فالتكاليف يجب أن تخصص على كلا المركزين. وبعدها يصبح من الضروري احتساب الربح الذي ساهم به كل مركز من مراكز الربح، وبالتالي توضع أسعار بيع لقائمة الطعام.

نفترض المثال التالي:

1- الربح قبل الضريبة والمرغوب تحقيقه من قبل المنشأة عن كلا مركزي الربح (14000 دينار).

2-الموازنة التشغيلية السنوية تضمنت مايلي :

أ- مبيعات الطعام الكلية (105000 دينار).

ب-مبيعات الشراب الكلية (35000 دينار).

ج-كلفة الطعام الكلية (35700 دينار).

د- المصاريف التشغيلية (84000 دينار).

و-كلفة الطعام المعيارية لبند من قائمة الطعام (2.695 دينار).

ز- نسبة كلفة المشروب حسب الوصفة القياسية (40%).

الخطوة الأولى: احتساب الربح من مبيعات الطعام

مبيعات الطعام-كلفة الطعام الإجمالية = ربح الطعام ....(1)

مبيعات الطعام-(كلفة الطعام + نصيب الطعام من الكلف غير الصناعية)= ربح الطعام......(2)

مبيعات الطعام - (مجموع المصاريف التشغيلية × نسبة مبيعات الطعام إلى المبيعات الكلية)+ كلفة الطعام =الربح من مبيعات الطعام

105000 دينار- [(84000 دينار× 75%)+ 35700 دينار] =6300 دينار

لأغرض هذا المثال، فإن التكاليف التشغيلية تخصص على أساس المبيعات،أي أن نسبة مبيعات الطعام الى المبيعات الكلية تساوي (75%) كما موضحة أدناه:

نسبة مبيعات الطعام = 105000/ 140000=75%.

لذا فإن الربح المتوقع قبل ضريبة الدخل عن مبيعات المشروبات يمثل الفرق بين الربح الكلي المتوقع مطروحاً منه نصيب مبيعات الأطعمة من الربح المتوقع وكما هو موضح أدناه:

14000 دينار – 6300 دينار = 7700 دينار

وإذا كان هذا التوقع غير مناسب فسيحتاج إلى إجراء تعديلات في الاحتساب لمركز ربحية الطعام كي تتحقق نسبة ربحية أعلى للمنشاة.

لو افترضنا أن مبلغ (6300 دينار) هو الربح المناسب لمبيعات الطعام، فإن مضاعف السعر وسعر البيع الأساسي للطعام سيكون كما يلي:

الخطوة الثانية: احتساب مضاعف السعر: للطعام

مضاعف السعر = مبيعات الطعام المقدرة / تكاليف الطعام المقدرة

مضاعف السعر = 105000 دينار / 35700 دينار

= 2.94

الخطوة الثالثة: احتساب سعر البيع الأساسي: للطعام

سعر البيع الأساسي = مضاعف السعر × كلفة الطعام المعيارية

سعر البيع الأساسي = 2.94 × 2.695 دينار

= 7.923 دينار

كما تم ملاحظته سابقاً فإن سعر البيع الأساسي لمفردات الطعام ربما تحتاج إلى تعديل عند الحاجة إلى ذلك. وفي نفس الوقت الذي يكون الربح المتوقع تحقيقه

والمصاريف المتوقع إنفاقها عن عمليات الطعام معلومة، فإنـه يمكـن احتسـاب المشروبات وسـعر البيع الأساسي لها وكما هو موضح أدناه:

الخطوة الأولى: احتساب الربح من مبيعات المشروبات

الربح المطلوب عن مبيعات المشروبات = الربح الكلي المتوقع -الربح عن مبيعات الأطعمة

= 14000 دينار - 6300 دينار

= 7700 دينار

الخطوة الثانية: احتساب تكاليف المشروبات المسموح بها

تكاليف المشروبات المسموح بها = مبيعات المشروبات- (المصاريف التشغيلية × نصيب المشروبات منها)+الربح من مبيعات المشروبات

= 35000 دينار - (84000 دينار × 25%) + 7700 دينار

= 6300 دينار

أو يمكن توضيحها بالشكل التالي :

35000 دينار – (21000 دينار+ 7700 دينار) =

35000 دينار – 28700=

6300 دينار

الخطوة الثالثة: احتساب مضاعف السعر: مشروبات

مضاعف السعر= مبيعات المشروبات المقدرة / تكاليف المشروبات المسموح بها

مضاعف السعر= 35000 دينار

6300 دينار

= 5.56

الخطوة الرابعة: احتساب سعر البيع الأساسي

سعر البيع الأساسي للمشروب = مضاعف السعر × تكلفة الوصفة القياسية

= 5.56 × 0.28

= 1.55 دينار

5- طريقة مجمل الربح (*Gross Profit*)

وهي مصممة لتحديد مبلغ معين من المال يجب أن يتحقق من كل ضيف يرتاد المطعم. وهي مبنية أساساً على قائمة الدخل للفترة المالية السابقة، أعداد الضيوف، تحليل فواتير الضيوف.

الآتي خطوات العمل مع البيانات الافتراضية ولسنة واحدة فقط:

70000 دينار مبيعات الطعام

28000 دينار - كلفة الطعام

42000 مجمل الربح عن خدمة 20000 ضيف.

نفترض أن سجلات لتوثيق المعلومات عن الضيف معتمدة من المطعم. ويمكن تحديد مجمل الربح عن كل ضيف كمعدل وذلك من خلال قسمة إجمالي الربح على عدد الضيوف لنفس الفترة، أي سنحصل على معدل مجمل الربح البالغ (2.100دينار)، مع ضرورة الانتباه أن هذا ليس معدل صافي الربح وإنما الربح بعد طرح كلفة الطعام الخام من المبيعات.

ولو افترضنا أن هناك إضافات إلى الوجبة فيجب احتساب كلفتها بدقة فمثلاً لو أضيف إلى الوجبة مايلي:

0.140 سَلطة

0.070 بطاطا مشوية

0.070 خبز وزبدة

0.035 زينة الطبق

0.035 قهوة

0.350 كلفة المكونات الأخرى للطبق

ولو افترضنا أن المكون الرئيسي للأطباق هي الدجاج، ستيك اللحم، سكالوب دجاج. ولو افترضنا أن احتساب كلفة كل منها حسب وصفتها القياسية كانت على التوالي (0.425دينار) (1.750 دينار)(2.450 دينار) لذا سيمكن احتساب سعر البيع كما يلي:

الطبق	الكلفة	الكلفة الإضافية	مجمل الربح	سعر البيع للوجبة
نصف دجاجة	0.425	0.350	2.100	2.875 دينار
ستيك لحم	1.750	0.350	2.100	4.200 دينار
سكالوب دجاج	2.450	0.350	2.100	4.900 دينار

وهذه الطريقة أكثر استخداماً في المؤسسات التي تقدم خدمات الطعام كالمستشفيات. ومزية هذه الطريقة إنها تحمل كل وجبة من الوجبات بحجم ربح متساوي. وأن تراعي الإدارة فيما إذا ستغطي الحصة من الكلفة الثابتة والكلف التشغيلية، بعد أن يتم دراسة قوائم الدخل ولعدة فترات وبالتالي تحقيق فائض، ربح صافي أم لا.

6- طريقة السعر الأساسي (*Base Price*)

وهذه الطريقة هي مشابهة لطريقة الكلفة الفعلية ولكن خطوات العمل تتم بالعكس. أي أن يتم تحديد سعر البيع المرغوب أولاً، ومن ثم دراسة ماذا يمكن أن

يقدم للضيف لإرضاءه وإرضاء السوق بما يتناسب مع سعر البيع هذا، وهذه الطريقة تحتاج لدراسة تاريخية لمعدل المبيعات من كل بند من بنود قائمة الطعام. إن هذه الطريقة تتبع في سوق معروف لأن الأسعار تحدد لمثل هذه السوق. والإدارة تدرس إن كان سعر الأساس هذا مقبولاً في السوق لهذه الوجبة، والكلف التي سيتحملها المطعم ويقبل بها، وما إذا ستوفر له مبلغاً صافياً ومرغوباً من الربح.

من المعلومات الواردة في قائمة الدخل أو في الموازنة التخطيطية يمكن صياغة معدلات عن الربح المرغوب به، وكذلك باستخدام التنبؤ. فمثلاً في حالة افتراض أن نسبة الربح المرغوب (10%)، فإن (10%) من المبلغ الذي يتمكن الضيف من دفعه لتناول وجبة طعام والبالغ (7) دنانير يساوي (0.700 دينار)، وهذا سيشمل الربح وهو الهدف.

الخطوة الأخرى هي الكلف الصناعية غير المباشرة، ويمكن إيجادها أيضاً. فإذا افترضنا أن نسبتها (27%) فإن مبلغها سيكون (7 × 100/27) =1.890 دينار.

أما الأجور فإن كانت تشكل ومن خلال الخبرة (25%) فتبلغ هذه الأجور (1.750 دينار). ومجموع هذه المبالغ يمثل ماسيتم دفعه على إنتاج الوجبة باستثناء كلفة المواد الغذائية الداخلة في إنتاجها، وسيبلغ هذا المجموع :

1.890 مصاريف صناعية غير مباشرة

1.750 + الأجور

0.700 + الربح

4.340 دينار المجموع

وبطرح هذا المجموع من سعر البيع سنتوصل إلى كلفة المواد الغذائية الداخلة في الإنتاج:

سعر البيع – الكلفة الأخرى غير المواد والربح

7.000 - 4.340 = 2.660 دينار كلفة المواد الغذائية الداخلة في الإنتاج.

ومن هذا يمكن القول، إن أي وصفة قياسية تكون فيها كلفة المواد الغذائية المستخدمة في الإنتاج (2.660 دينار) أو أقل سيعني أن المطعم سيغطي كافة المصاريف الصناعية الأخرى والأجور وتحقيق الربح.

سياسة تخفيض الأسعار باعتماد الكوبونات

إن العديد من المدراء يصرون على رفض فكرة استعمال الكوبون كوسيلة لخصم الأسعار. و لكن سياسة حسم الأسعار تتنامى يوما بعد يوم لتصبح أحد الأدوات الترويجية الشائعة الاستخدام من أجل زيادة المبيعات. حيث أصبحت طريقة في الحياة ومن الطرق التي تدار بها أعمال المطاعم وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا.

فإذا كانت إحدى الخطط التشغيلية هي استعمال الكوبون، فعلى الإدارة أن تصيغ الأهداف لهذه السياسة. وصياغة هذا النوع من السياسات يجب أن يكون بهدف تطوير العمل ولفترة محددة من النهار أو من الليل. وكذلك من أجل زيادة مبيعات بنود معينة ضمن قائمة الطعام. كما يجب تصميم الكوبون من أجل الوصول إلى الحجم الذي يحتاج المطعم الى بيعه بهدف تشجيع الزبائن للتردد على المطعم.

وعلى مدير المطعم أن يكون قادراً على متابعة النشاط الترويجي للكوبون ومراقبة حجم مبيعاته. و كذلك لا بد من معرفة فيما إذا كان أسلوب الكوبون قد أدى إلى تحقيق الغايات التي قام بوضعها ، وذلك بالاعتماد على أعداد الكوبونات الموزعة.

لا بد من وضع مسار و حصر أعداد الكوبونات المستردة و مبيعات هؤلاء الأشخاص المستعملين للكوبون. وباختصار،على المدير مراقبة أداء الكوبون .

إن الكوبونات تأخذ حيزاً جيداً، كما يمكن أن تساعد في زيادة حجم النشاط التشغيلي إذا أريد أن توضع أهداف مختارة لاستعمال الكوبون . فلا يوجد مدير يرغب في خفض أو عدم تحقيق أرباح لمطعمه، وإنما يأمل في الحفاظ على بقاء النشاط لاستمرار المشروع، وبالتالي فإن الكوبون يجب أن ينفذ بطريقة تروج للعمل وتحافظ أو تزيد من الأرباح ، فإذا كان من المستحيل القيام بذلك، فإن تطبيق سياسة الكوبون سوف لاتلائم المطعم.

الحذر عند اعتماد الكلفة لإغراض التسعير:

الفكرة الرئيسية وراء هذا الأسلوب في التسعير هو الاعتقاد الشائع بأن التكاليف الأقل تعني أرباحاً. ويعني هذا المنهج أنه كلما انخفضت النسبة المئوية لتكلفة الطعام،

كانت العملية أفضل. وبمعنى آخر، كلما انخفضت نسبة المبلغ من الإيـراد، والـلازم دفعـه لكلفـة الطعـام، كانت نسبة المبلغ من الإيراد والذي سيتاح لتغطية كافة النفقات الأخـرى والـربح أكـبر. وفي الوقـت الـذي يبدو هذا المنهج جيداً، إلا أنه يمكن إثبات عدم صحته بسهولة، ومن خلال متابعة المثال التالي:

بنود القائمة	تكلفة الطعام	سعر البيع	تكلفة الطعام%	هامش الربح
دجاج	1.05 دينار	3.15 دينار	%33	2.10 دينار
لحم ستيك	2.10 دينار	4.90 دينار	%43	2.80 دينار

في هذا المثال، (الدجاج) حصل على النسبة المئوية الأقل لتكلفة الطعام (33%) مقارنة مع (43%) (للحم الستيك)، وحسب الرؤية التقليدية، بيع الدجاج يفترض أنه سيساعد المطعم أكثر من بيع اللحم. ولكن وكما تبين من هامش الربح (سعر بيع القائمة مطروحاً منه تكلفة الطعام) فقط مبلغ (2.10 دينار) بقي من بيع الدجاج ليغطي كافة النفقات الأخرى وليساهم في متطلبات الربح للمطعم، بينما في حالة لحم الستيك يبقى (2.80 دينار). وأيهما سيفضل أن يبقى لتدفع التكاليف غير الإنتاجية وللمساهمة في الربح (2.10 دينار)أم (2.80 دينار)، من الطبيعي سيفضل (2.80 دينار).

ويوضح هذا المثال نقطة مهمة جداً: وهو هدف تخطيط القائمة وتطويرها الفعال، إذ يجب أن يتم زيادة هامش الربح لكل بند في قائمة الطعام، وليس تخفيض النسبة المئوية لتكلفة الطعام. وهناك حقيقة في المثل القديم: (لا يمكنك أن تضع النسب المئوية في البنك).

أسئلة الفصل السابع

س1: إن تحديد السعر يرتبط بعدة عوامل، ما هي أذكرها وأشرح أحدها؟

س2: تكلم عن أساليب التسعير الذاتية (الاجتهادية)، ذاكراً أهم الممارسات الشائعة في هذا المجال.

س3: بين ماذا يعني أسلوب السعر الأعلى.

س4: تحدث عن أسلوب تسعير القائد الخاسر.

س5: عدد أهم أنواع وطرق التسعير الموضوعي أو الواقعي.

س6: اشرح طريقة الكلفة الفعلية في التسعير وبين مزاياها.

س7: بين وباختصار مفهوم مراكز الربح .

س8: أذكر بعض الأسس التي تتبعها إدارات المطاعم للحد من الإنتاج الفائض.

ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة وصحح الخطأ إن وجد؟

1- من الأمور المهمة جداً والتي تشغل بال مدراء ومالكي المطاعم هي تسعير قائمة الطعام.

2- من بعض نظم التسعير التي يتبعها المالكون هي التخمين.

3- في ظل الظروف الاقتصادية الحالية والكلف المرتفعة لم تعد إدارة العمل في المطاعم عملاً سهلاً.

4- التسعير في الحقيقة فن، والسعر الذي يحدد للطعام هو الذي سيمثل بالتالي إيراد المطعم فإن السعر سيكون هو المحدد النهائي لفشل أو نجاح المطعم.

5- المالك أو مدير المطعم يجب أن يحدد هدف الربح عند رسم سياسة التسعير .

6- يقال المطاعم تقسم نفسها إلى (قائدين) أو (تابعين) في إنتاج وخدمة الطعام. أولئك الذين يقودون لديهم مزايا سوق واضحة أعلى من تلك التابعة.

7- المستهلك يبني أو يؤسس مايدفعه على مايعتقد به من مستوى سعر في المطعم، ثم يقارنه مع مايجب عليه دفعه لوجبة معينة سواءً كانت غداء خلال الفترة الاعتيادية أم خلال فترة احتفال أو بمناسبة معينة.

8- المنافسة تضع أو تحدد الأسعار الممكن تحميلها.

9- في كافة نظم التسعير نجد أن المستهلك هو الذي يحدد المبلغ الذي سيدفعه.

10- إن المشكلة مع أساليب التسعير الشائعة في خدمات صناعة الطعام تنجم من كونها غير واقعية. وهي مبنية على الافتراض القوي والحدس والتخمين، وكنتيجة فإنها غير عملية.

11- أسلوب تسعير القائد الخاسر يقصد به أن الأسعار تحدد على أساس الحدس وحده، والمدير يأخذ حذراً أكبر نوعاً ما حول سعر البيع. وهذه الطريقة أقرب ماتكون إلى أسلوب التجربة والخطأ.

12- طريقة الكلفة الفعلية في التسعير تحقق الهدف من أي نظام تسعير لقائمة الطعام ليشمل ربحاً كجزء من أي سعر في قائمة الطعام.

13- طريقة السعر الأساسي تحتاج لدراسة تاريخية لمعدل المبيعات من كل بند من بنود قائمة الطعام .

14- إن سياسة حسم الأسعار تتنامى يوما بعد يوم لتصبح إحدى الأدوات الترويجية الشائعة الاستخدام من أجل زيادة المبيعات.

15- إذا كانت إحدى الخطط التشغيلية هي استعمال الكوبون، فعلى الإدارة أن تصيغ الأهداف لهذه السياسة .

-16 16-للإنتاج الزائد والمفرط تأثير إيجابي على ربحية المطعم.

17-المدراء ذوي الخبرة يستطيعون الانتفاع من الإنتاج الزائد والمفرط.

18-إن تقديم البقايا الزائدة من الأطعمة إلى العاملين عن طريق (إطعام العاملين) يمكن أن يكون غير مكلف للإدارة.

19-المدراء يحسبون أن البقايا الزائدة إنما تعتبر جزءاً من الكلفة المتوجبة عليهم عند أداء عملهم ولذلك فإنهم يقومون بتضمين هذه الكلفة ضمن أسعار قائمة الطعام التي يقدمونها.

20-يعتقد العديد من الخبراء في مجال تقديم الطعام أنه لو تم توحيد مواصفات الإنتاج ووصفات الطهي، والتقليل من التبذير والمحافظة على كمية الوجبة المقدمة فإن النتائج ستكون ممتازة من حيث تطابق التكاليف الفعلية مع التكاليف المعيارية.

تماريـــــن

تمرين 1: افترض أن لديك المعلومات التالية عن أحد المطاعم والذي لديه مركز ربح واحد:

1-مبيعات الطعام الكلية 105000 دينار

2-مصاريف تشغيلية غير صناعية 66000 دينار

3-الربح المقدر 50000 دينار

4-كلفة الطعام المعيارية لبند قائمة الطعام 0.900 دينار

المطلوب :

- تحديد سعر البيع الأساسي حسب طريقة مركز الربح؟

تمرين 2: أفترض المعلومات التالية تعود لمطعم النخيل:

1- الكلفة المعيارية للطعام هي 37%

2- إن كلفة الطعام (المواد الغذائية المستخدمة) هي 0.800 دينار.

المطلوب:

- ما هو سعر بيع قائمة الطعام حسب طريقة العامل؟

تمرين 3: أفترض أن لديك المعلومات التالية عن أحد المطاعم:

1- تكلفة المواد الغذائية المستخدمة (كلفة الطعام) هي (0.800 دينار) وتعادل (35%).

2- بلغت كلفة الأجور المباشرة (100 فلس) وتعادل (10%) من الكلفة الكلية للطعام.

المطلوب:

- ما هو سعر البيع لبند قائمة الطعام حسب طريقة الكلفة الأولية؟

تمرين 4: أفترض أنك حصلت على المعلومات التالية من قائمة الدخل لأحد المطاعم :

1- 0.600 دينار كلفة المواد الغذائية المستخدمة.

2- 0.400 كلفة الأجور (مباشرة وغير مباشرة) .

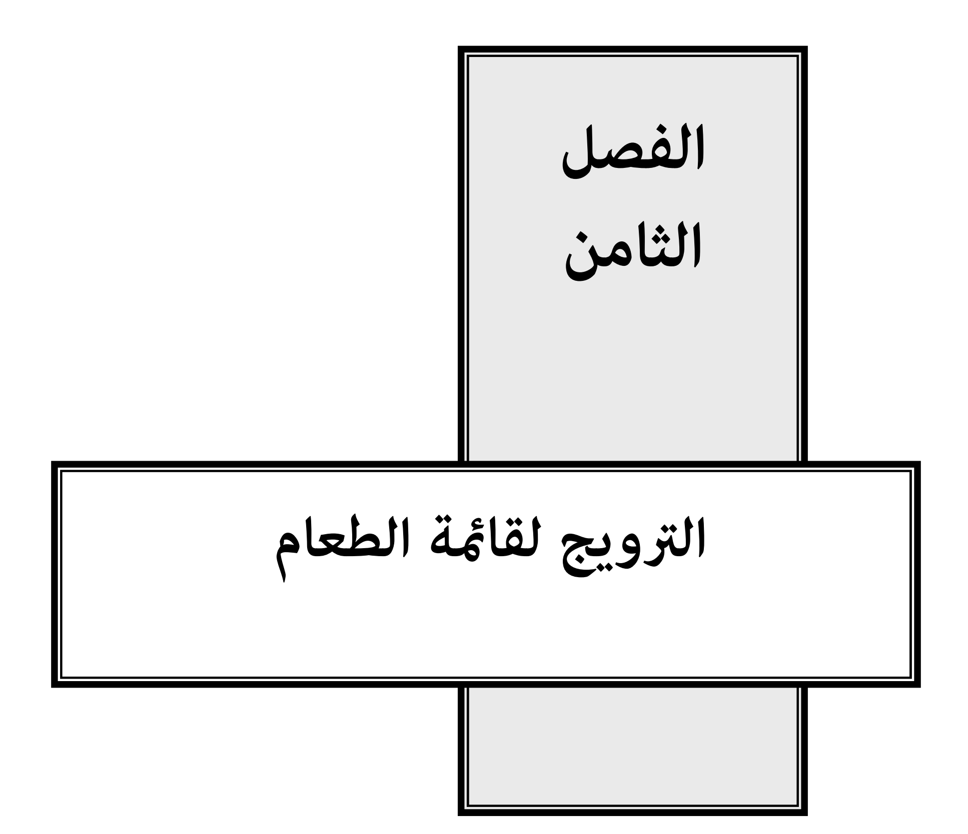
3- الكلف الأخرى (المتغيرة والثابتة)كانت:

المتغيرة (10%) من المبيعات

الثابتة (20%) من المبيعات

4- نسبة الربح المرغوبة (10%) من المبيعات

<u>المطلوب:</u> احتساب سعر بيع بند قائمة الطعام حسب طريقة الكلفة الفعلية


الفصل
الثامن
الترويج لقائمة الطعام

8 الترويج لقائمة الطعام بالمطعم

قائمة الطعام أداة ترويجية

يمكن ترويج الطعام والمشروبات بواسطة التسعير الخاص أو الوسائل الدعائية مثل لوحات الإعلان أو نقاط توزيع الطعام المجاني أو مقترحات البيع المطروحة من قبل العاملين في المطعم. وقد تكون أهم وسيلة ترويج للمطعم هي قائمة المطعم، ويمكن للقائمة الجيدة (من خلال أنماط البنود المطروحة و طريقة تقديم تلك البنود) أن تحسّن الصورة العامة للمطعم و تزيد أرباح أي عملية من عمليات تقديم الطعام و الشراب.

يجب أن تعكس قائمة الطعام الوضع أو الصورة العامة للمطعم وتوفر المعلومات و الخدمات، باعتبارها وسيلة ترويج مقترحة. حيث يمكن اعتبار عمل قوائم الطعام لأغراض الترويج تحدياً هاماً، إلا أن ذلك قد يكون سهلاً جداً عندما يجتاز مديرو الطعام و الشراب دورة لتطوير القوائم والتي تتضمن:

1-صورة القائمة .

2-السعر.

3-الرسالة.

4-التصميم.

1-صورة القائمة والترويج .

تبدأ دورة تطوير القوائم في الصورة والوضع العام للمطعم وكيفية خلق الانطباع الصحيح لدى الجمهور عن هذه الصورة عند الترويج للمطعم ولقائمته.

- ما الصورة التي يعكسها المطعم؟

– ما البيئة أو الجو العام الذي يمتلكه المطعم؟

– عندما يزور الناس هذا المطعم هل يتوقعون جواً هادئاً و شاعرياً أم تجربة عشاء عرضية؟

وبكلمات أخرى فإن الوضع أو الصورة العامة للمطعم تشير إلى كيف ينظر إلى هذا المطعم من قبل زبائنه الدائمين، وإلى قائمة الطعام التي يجب أن تواكب توقعاتهم. لأجل أن يتم تحديد الصورة أو الوضع العام للمطعم مع أخذ نوعية الزبائن الذين يجتذبهم هذا المطعم (أو الذين يأمل المطعم في اجتذابهم) بنظر الاعتبار، فإنه من المهم تحديد التالي كي يتم توجيه عملية الترويج لقائمة الطعام للفئة المقصودة:

- فيما لو كان هؤلاء الزبائن قادمين من داخل المنطقة أو من خارجها (أو خليط من الاثنين).

- ما هي أجزاء السوق التي يخدمها أو يغذيها هذا المطعم؟

- هل يقدم هذا المطعم الطعام بشكل أساسي للذين يمتلكون ثقافة صحية عالية؟

- هل يشكل رجال الأعمال، الذين يفضلون الخدمة السريعة خلال الساعات المفضلة لتناولهم الغداء، النسبة الأكبر من زبائن هذا المطعم الدائمين؟

-هل يخدم هذا المطعم عدداً كبيراً من العائلات ولذلك يحتاج إلى قائمة طعام أكثر تنويعاً؟

2-السعر والترويج.

تعد المعلومات التي تتعلّق بالسعر من الاعتبارات الحرجة لقائمة الطعام.

- ما الأسعار التي يتوقع الزبائن أن يدفعوها لبنود القائمة ؟

- هل يتم تسعير البنود الموجودة في القائمة أم يتم تسعيرها كوجبة كاملة؟

- هل ستوضح الأسعار بالكامل في القائمة ؟

يجب أن تحدد سياسة التسعير قبل وقت طويل من تصميم قائمة الطعام والتي يجب أن تتواءم مع الوضع أو الصورة العامة للمطعم وأن يتم دراسة الأسلوب الأفضل للترويج إلى هذه الأسعار.

3-رسالة القائمة والترويج .

يقصد برسالة القائمة هي المعلومات المكتوبة والتي تحتويها القائمة وتشكل عاملاً مهماً في جاذبية القائمة وأن تعكس هذه الرسالة في عملية الترويج:

– هل ستعرض قائمة الطعام والشراب ببساطة؟

– أم هل ستتضمن أيضاً حجم السلعة، وسيلة الطهي، المكوّنات الرئيسية، وسائل تقديم الخدمات؟

– بالإضافة إلى مختارات القائمة هل ستستخدم القائمة لتوفير معلومات أخرى مثل ساعات عمل المطعم وطرق الدفع أو معلومات عن حمية خاصة، والتسهيلات الأخرى التي يقدمها المطعم؟

وهناك معلومات غريبة وجذابة تقدمها بعض قوائم الطعام وتعتبر رسالة ترويجية معبرة عن طبيعة المطعم، فعلى سبيل المثال المطعم ذو التراث التاريخي الذي يختار ألواحاً توضح بعض القصص التي تشرح ثقافته التاريخية، أو المطعم الممتع (الذي يستخدم ديكوراً مضحكاً أو هزلياً أو الذي يسمح للزبائن بالغناء).

يجب أن يتصف العرض في قائمة الطعام بالصراحة والصدق وبعكسه تفقد القائمة ميزتها الترويجية . ومن المهم أن يعرف الزبائن ماذا سيقدم لهم، ويجب أن توضح القائمة الاسم الحقيقي للسلعة فعلى سبيل المثال (***steak and eggs***) غير واضحة، هل هو لحم بقر أو لحم قليل الدهون أو لحم جاهز (محضر مسبقاً)؟

عند كتابة قائمة طعام أو التحقق من نسخة مكتوبة من قبل أحد المختصين في كتابة القوائم أو من قبل وكالة إعلان، من المهم أن لا تفقد الصورة العامة للمطعم بريقها عن طريق استخدام لغة توحي إلى وجود قيود سلبية، فعلى سبيل المثال عبارة (نقبل بطاقات الائتمان) تعد أكثر دبلوماسية ولباقة من عبارة (لاتقبل الشيكات الشخصية قطعاً) أو الإعلان المصمم بطريقة سيئة. إحدى الأخطاء الشائعة (وهي مثال على الذوق السيئ أيضاً) هي خلط قائمة الزبائن كبار السن مع قائمة طعام الأطفال (الذين هم تحت سن 12 مع الذين هم فوق سن 65).

4-تصميم قائمة الطعام والترويج

رسالة القائمة هي فقط جزء من طريقة التقديم و العرض. التصميم الجذّاب سيلفت انتباه الزبائن إلى بنود القائمة المعروضة والوصفات الخاصة. وهناك العديد من الأساليب المتبعة في عمل القوائم حيث يمكن أن تكون عبارة عن لوح أسود بسيط على الجدار أو ورق مقوى مربوط بحبل ذهبي. كما تلعب العوامل المذكورة سابقاً (الصورة العامة والسعر والرسالة) دوراً مهماً في تحديد شكل القائمة.

فمثلاً المطعم المعاصر والذي يركز على استخدام الطعام الطازج، ممكن أن يختار قائمة طعام معدة بالصور الملونة. وقد تفضل المطاعم الخاصة بالعائلات أو المقاهي والتي تخدم أذواقاً متنوعة، استخدام قائمة طعام مقسمة إلى أقسام: القسم الخاص بوجبة الفطور، والقسم الخاص بوجبة الغداء الخفيفة، والقسم الخاص بالمأكولات الفاتحة للشهية، والقسم الخاص بالحلويات، والقسم الخاص بطعام الأطفال وهكذا...، وبهذا يكون التصميم السليم لقائمة الطعام قد أدى إلى ترويج ناجح لمفردات القائمة.

وسائل أخرى لترويج الطعام والشراب:

جزء من إستراتيجية التسويق الإجمالية لكافة أصناف القائمة وكافة أنواع القوائم، هي أن عملية الترويج مصممة لبناء قيمة للزبائن، وتحفيز لكادر العمل، وأرباح للمالكين والمستثمرين.

إن مفتاح فكرة الإعلان الترويجي الناجح، هو الربط أو عملية الاتصال بين أعضاء كادر العمل من جهة وبالضيوف من جهة أخرى. ويجب إشراك المدراء منذ البداية في عملية الإعلان الترويجي، عبر اجتذاب أفكارهم حول ما يتعلق بما يجب ترويجه. فعلى سبيل المثال ما نوع الديكورات أو الزينة التي يتوجب استخدامها؟ وما نوع الطريقة الإعلانية التي يمكن أن تقوم بعمل أفضل؟ وما التغيرات في إجراءات الخدمة الحالية التي قد تساعد في تعزيز الترويج؟ فإذا تم الترويج لصنف جديد بالقائمة، يجب أن يعطي المدراء أعضاء الطاقم فرصة لتذوقه، وبهذا تكتسب المعرفة من المصدر الأول مباشرة، وبهذا فإن أعضاء الطاقم سيقومون بعمل أفضل لبيع الصنف للضيوف .

وأخيراً فإن للعمليات الترويجية الناجحة، أهدافاً معينة مثل معرفة مجموع المبيعات أو الارتفاع في النسبة المئوية المستهدفة أو المرجوة لها، ويجب على أعضاء الطاقم أن يكونوا على معرفة بتلك الأهداف مسبقاً.

الإعلان والترويج

هنالك الكثير من إدارات المطاعم التي ترغب في أن تعلن عن قوائم طعامها في الصحف والمجلات كنوع من الترويج والتسويق أو التعريف بالمطعم ومنتجاته، أو عند تقديم منتج جديد للسوق، وعلى الرغم من مقدار الوقت، والجهد، والأموال المبذولة لهذا الغرض، ناهيك عن بقية العناصر الأخرى اللازمة للإعلان، إلا أن الهدف من ذلك هو ضمان مستهلكين وضيوف مستقبليين للمطعم. حيث إن هناك عدداً من التكتيكات تستخدم في أعمال الإعلان. ونجد بعض المطاعم قد حققت نجاحاً كبيراً من خلال حملة إعلانية لترويج مبيعاتها أو منتجاتها الجديدة، ففي عام (1985) أنفقت سلسلة مطاعم (***Burger King***) نحو (50) مليون دولار للإعلان عن إنتاجها لفقرة واحدة من الطعام، في حين أنفقت سلسلة مطاعم (***Wendy***) ما مقداره (14) مليون دولار للإعلان عن قائمة طعام الفطور التي تقدمها.

ونسخة الإعلان تتبع أربعة عناصر من المعلومات هي:-

أولاً: كتابة مفردات الأطعمة:

حيث إن اسم كل مفردة طعام هو حاسم، بسبب أن كل شيء يكتب يترك صورة ذهنية للشخص الذي يستهلك الوجبة. ولابد من أن تتلاقى توقعات الضيوف عن المواد المذكورة في القائمة مع الرضا والقناعة عن هذه الوجبة.

ثانياً: وصف فقرات الأطعمة:

يجب أن تكون كلمات الوصف لفقرة الطعام مصاغة بشكل يغري القارئ. بحيث يؤدي الإعلان إلى جذب الشخص لطلب فقرة قائمة الطعام الخاصة . فعلى سبيل المثال

المطعم العرقي الذي يكون لدية تنوع في الضيوف قد يحتاج إلى أن يكون هناك أكثر من وصف لفقرات الطعام، فالمطعم اليوناني مثلاً يجتذب مستهلكين من ناس ينتمون إلى المجتمع اليوناني ويجب أن يزود بوصف كافي لغرض مناصرة التأقلم مع المطبخ. وأن تتم كتابة أسماء الأطباق بالشكل الصحيح وخاصة الأطباق الفرنسية والمكسيكية طالما أن قائمة الطعام تمثل طبيعة المطعم، وأن تعكس مكونات القائمة هذه الطبيعة.

وبشكل عام يوصى بأن يكون الوصف الوارد في الإعلان عن قائمة الطعام محتوياً على العناصر التالية:-

- طريقة الإعداد والتحضير.
- المكونات الرئيسية، وخاصة إذا كانت غير اعتيادية أو فريدة، مع إضافة طعم المنتج.
- طريقة الخدمة.

وهناك عناصر أخرى يمكن أن تكون موجودة، ولكن يجب اعتبارها اختيارية وأهمها:-

- نوعية المنتج.
- قطعة اللحم المنتجة.
- حجم المنتج، وخاصة أن يذكر في الإعلان، الوزن بعد الطبخ. وأن يشير الوصف إلى الناحية الصحية والغذائية أيضاً.

ثالثاً: معلومات تاريخية:

وهي التي تروي القصة عن نوعية المطعم، تاريخ المطعم، وأية أمور أو مميزات خاصة أخرى .

رابعاً: معلومات عن المطعم:

حيث يشمل على البيانات التالية:

- اسم المطعم.
- عنوان المطعم.
- موقع المطعم في المدينة.
- ساعات وأيام فتح المطعم.
- الخدمات الخاصة الأخرى.

إن هذه المعلومات تعد قاعدة عمل أساسية لمفردات ترويجية وخدمة ذات علاقة بالمطعم.

الفقرات المميزة و الخاصة:

لنجاح أي مطعم ولشهرة أي قائمة طعام يجب أن تكون هناك أطباق خاصة أو فقرات مميزة. فيجب على مدير المطعم أن يعرف ويفرق بين الأطباق الخاصة والفقرات المميزة. في صناعة المطاعم الفقرات المميزة هي فقرات قائمة الطعام التي دائماً تقدم في المطعم. أما الأطباق الخاصة فهي أي فقرة تقدم سواءً بشكل مستقر أم غير مستقر تبعاً لظروف مختلفة منها:

- ❖ **توفر المواد الأولية سواء من الخزين أو من الشراء المباشر.**
- ❖ **موسمية ومدى توفر المواد الداخلة في عملية إنتاج الوجبة.**
- ❖ **الربح المتوقع للفقرة.**

إن الفقرة المميزة هي المادة المعروفة من قبل المدير، ويمكن أن تكون مميزة في الغالب من حيث نوع الطعام أو من حيث طرق الإعداد والتحضير، أو يمكن أن تكون من حيث طريقة التقديم والخدمة، والاسم.

على مدير المطعم أن يبتدع الأطباق الخاصة والفقرات المميزة الخاصة بمطعمه، وأن يدع ضيوفه ومستهلكيه يعرفون من فقرات الطعام بأن مطعمه يختلف عن بقية

المطاعم. وأن لا ينتظر من المستهلكين أن يكتشفوا الفقرات المميزة في قائمة الطعام. وأن يطور باستمرار الفقرات الخاصة بالمطعم.

إن الاتجاهات الحديثة في اختيارات الطعام تشير إلى أن الكثير من الناس يعرفون كيفية استهلاك الفقرات الجيدة سواء من المقبلات، الحساءات، الخبز، أو الحلويات. ومن أمثلة الفقرات التي من السهولة ترويجها للضيوف، وتقدم حال جلوسهم، الخبز الحار الطازج مثل (اللوف) (*Loaf*) الذي يقدم على كل طاولة. ومثال آخر من وجهة نظر المروجين مثلاً هو تقديم عربة الحلويات للضيوف عند طاولاتهم عند انتهاء الوجبة. إن المعيار هو للفقرة المميزة في هذه الحالة الطعام، التقديم، والخدمة. ولأغراض ترويج الفقرات المميزة في قائمة الطعام يقترح المتخصصون في الترويج لقوائم الطعام استخدام الوسائل التالية:

- الأحرف الكبيرة.
- طباعة أحرف بألوان غامقة أو عريضة.
- وضعها في صناديق أو حقول خاصة.
- ألوان مختلفة (إذا استخدمت الألوان في قائمة الطعام).

وعلى العاملين أن يتدربوا للإجابة عن أسئلة الضيوف حول أسباب تعليم أو وضع الإشارات على هذه الفقرات وكذلك أن يكونوا قادرين على إعطاء وصف مختصر للأصناف. كما أن فقرات الأطعمة الخاصة الموضوعة على قائمة الطعام يجب أن تكون محدودة ليس أكثر من أثنين أو ثلاثة لكل وجبة.

إن الفقرة المميزة الكلاسيكية هي شيء ما إيجابي يستطيع المدير ابتداعه لإعطاء الضيف انطباعاً تذكارياً، ومن الممكن خلق فقرة مميزة بإحدى ثلاثة طرق:

- **نوعية المنتج:**

يجب أن تجعل الضيف أن يعرف بأن الطبق كان أفضل ما تناوله، وليس هناك استبدال لنوعية الطعام الذي أعد وتم بيعه، والضيف سوف يتذكر هذه النوعية للأبد.

- **الصورة:**

إن الوجبة يجب أن تكون ساحرة وبشكل مرضٍ وملائم في كل وقت، بحيث تـترك أثـراً عـلى الضـيف، ويذكر اسم المطعم في كل مناسبة.

- **الاسم الفريد لفقرة قائمة الطعام:**

إن الأسماء المشهورة والخدمة الجيدة تجعل الفقرات مميزة.

ولجلب انتباه الضيف لتفاصيل فقـرة طعـام اعتياديـة عـلى أنهـا فقـرة خاصـة، وأن المطعـم مشـهور بخدمتها ويطورها لضيوفه وإن طريقة تقديمها هو أمر هام لنجاح الفقـرة، يجـب الابتعـاد عـن اسـتخدام العبارات (هل تمتعت؟)أو (كيف تعجبـك؟)مـن قبـل مقـدم الخدمـة فهـي ليسـت كافيـة. ويعـوض عنهـا بالعبارات (هل كانت أفضل ما تناولته؟)أو (ألم تتمتع بذلك؟) حيث تعتبر هذه الطريقة في أخذ الرأي أكـثر إيجابية للضيف كونها تدعم اختياره كفقـرة مميـزة، وهـذا التقـديم هـو جـزء مـن عمليـة تطـوير الفقـرة المميزة، وتحتل نفس القدر من الأهمية.

أسئلة الفصل الثامن

س1: تتبع نسخة الإعلان أربعة عناصر من المعلومات، ما هي أذكرها؟

س2: بشكل عام يوصى بأن يكون الوصف الوارد في الإعلان عن قائمة الطعام محتوياً على عدة عناصر، ما هي أذكرها؟

س3: إن المعلومات عن المطعم في قائمة الطعام تشمل على بيانات عديدة، ما هي اذكرها؟

س4: تكلم عن الفقرات المميزة والخاصة، وبين أوجه الفرق بينهما .

س5: لأغراض ترويج الفقرات المميزة في قائمة الطعام يقترح المتخصصون في الترويج لقوائم الطعام استخدام عدة وسائل، ما عددها؟

س6: من الممكن خلق فقرة مميزة بعدة طرق، وضح ذلك؟

س7: في السنوات الأخيرة، كان للعديد من اتجاهات أشكال القوائم الشائعة تأثير مفاجئ دراماتيكي على نقاط تخطيط القائمة لكافة عمليات خدمة الأطعمة. وضح ذلك مع ذكر الأمثلة.

ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة وصحح الخطأ إن وجد :

1- يجب أن تعكس قائمة الطعام الوضع أو الصورة العامة للمطعم، وتوفر المعلومات والخدمات، باعتبارها وسيلة ترويج مقترحة.

2- يقصد برسالة القائمة هي المعلومات المكتوبة والتي تحتويها القائمة وتشكل عاملاً مهماً في جاذبية القائمة.

3- عند كتابة قائمة طعام أو التحقق من نسخة مكتوبة من قبل أحد الضيوف في كتابة القوائم أو من قبل وكالة إعلان، فمن المهم أن لا تفقد الصورة العامة للمطعم بريقها عن طريق استخدام لغة توحي إلى وجود قيود سلبية.

4- رسالة القائمة هي فقط جزء من طريقة التقديم والعرض. والتصميم الجذاب سيلفت انتباه الزبائن إلى بنود القائمة المعروضة والوصفات الخاصة.

5- لايشترط إن تكون كلمات الوصف لفقرة الطعام مصاغة بشكل يغري القارئ.

6- جزء من إستراتيجية التسويق الإجمالية لكافة أصناف القائمة وكافة أنواع القوائم، هي أن عملية الترويج مصممة لبناء قيمة للزبائن، وتحفيز لكادر العمل، وأرباح للمالكين والمستثمرين.

7-إن مفتاح فكرة الإعلان الترويجي الناجح، هو الربط أو عملية الاتصال بين أعضاء كادر العمل من جهة وبالإدارة من جهة أخرى. ويجب أشراك المدراء منذ البداية في عملية الإعلان الترويجي .

8- أن اسم كل مفردة طعام هو حاسم، بسبب أن كل شيء يكتب يترك صورة ذهنية للشخص الذي يستهلك الوجبة.

9- يقدم بعض المالكين أو مدراء المطاعم معلومات غذائية في بعض قوائم الطعام، كاستخدام شعارات معينة ومميزة لإبراز أصناف تحتوي على كميات دهون وكولسترول مسيطر عليها كنوع من الجذب لمفردات قوائمهم.

10- إن للعمليات الترويجية الناجحة أهدافاً معينة، مثل معرفة مجموع المبيعات أو الارتفاع في النسبة المئوية المستهدفة أو المرجوة لها، ويجب على أعضاء الطاقم أن يكونوا على معرفة بتلك الأهداف مسبقاً.

11- هنالك الكثير من إدارات المطاعم التي ترغب في أن تعلن عن قوائم طعامها في الصحف والمجلات كنوع من الترويج والتسويق أو التعريف بالمطعم ومنتجاته، أو عند تقديم منتج جديد للسوق.

12- ليس من الضروري على مدير المطعم أن يعرف ويفرق بين الأطباق الخاصة والفقرات المميزة.

13- الأطباق الخاصة هي أي فقرة تقدم سواء بشكل مستقر أو غير مستقر تبعاً لظروف المطعم.

14- إن الفقرة المميزة هي المادة المعروفة من قبل العاملين فقط.

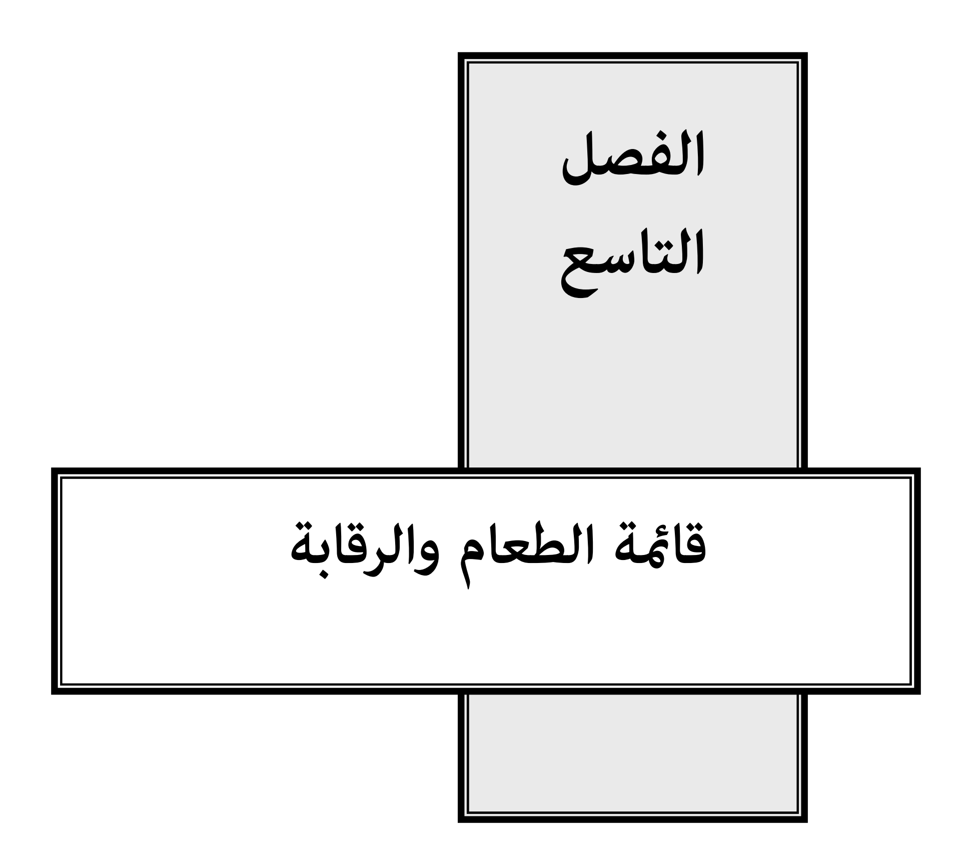
15- يجب أن لا ينتظر من المستهلكين أن يكتشفوا الفقرات المميزة في قائمة الطعـام، وان يطـور المـدير باستمرار الفقرات الخاصة بالمطعم.

16- على العاملين أن يتدربوا للإجابة عن أسئلة الضيوف حول أسباب تعليم أو وضع إشارات على بعض فقرات قائمة الطعام، وكذلك أن يكونوا قادرين على إعطاء وصف مختصر للأصناف.

17- إن خبرة الوجبة يجب أن تكون ساحرة وبشكل مرضي وملائم في كل وقت، ولا يشترط أن تترك أثـراً على الضيف.

الباب الرابع

قائمة الطعام
رقابة واتخاذ القرارات


الفصل
التاسع
قائمة الطعام والرقابة

9 قائمة الطعام والرقابة

على إدارة المطعم الناجحة أن تراقب كل دينار تحصل عليه، لحين وصوله إلى البنك، وكذلك كل دينار يتم إنفاقه يتوجب تحليله لرؤية إذا ما كان ضرورياً إنفاقه أم لا. والرقابة توفر المعلومات اللازمة للإدارة لأغراض اتخاذ القرارات للعمليات. وإن أغلب المختصين في صناعة المطاعم يرون أن أغلب الخسائر في المطاعم هي ناتجة عن ضعف الرقابة، والبيانات التالية هي خير مثال على ذلك:-

❖ إن صناعة خدمة الأطعمة تخسر ما يقارب (20) بليون دولار في السنة بسبب السرقة وسوء استخدام النقد.

❖ واحد من كل ثلاثة عاملين يقومون بالسرقة، إذا سنحت لهم الفرصة لذلك. وهذا يشمل سرقة النقد، السلع، والوقت.

❖ تقريباً من (5% -8%) من المبيعات الإجمالية تضيع بسبب السرقات الداخلية .

❖ 35% من مجموع المطاعم تفشل بسبب السرقة.

❖ 75%من مفقودات المخزون سببها السرقة.

❖ 73%من طلبات العمل تكون مزيفة.

❖ أغلبية العاملين الذين يلقى القبض عليهم بسبب السرقة كانوا قد عملوا في المطاعم لفترة من (5 -7) سنوات كمعدل.

ويقترح المختصون في صناعة خدمة الأطعمة اللجوء إلى بعض الإجراءات لغرض التقليل من التلف والسرقات في المطاعم وأهمها:

- الحفاظ على خزين مناسب.
- توزيع مسؤوليات الاستلام.

- تثبيت الأرصدة المخزنية.
- رفض استلام المواد المشتراة بعد ساعات الدوام الرسمي.
- استخدام الحسابات الداخلية.
- تحديد مداخل ومخارج العاملين.
- مراقبة وتفتيش الحقائب اللافتة للنظر والتي تثير الشبهات.
- مراقبة أماكن رمي وجمع القمامة.

إن أغلب المطاعم تعتمد على أنظمة (***Point-of-Sale***) والذي يرمز له ب(***POS***)، وهذه الأنظمة تشبه نظام طلب الخدمة الذي يطبع الطلب أوتوماتيكياً في المطبخ أو البار، وهو مصمم لتطوير كفاءة الخدمة. ومدراء المطاعم يحتاجون إلى أن يختاروا بعناية أحد هذه الأنظمة والتي تتناسب مع مطاعمهم . كما أن عملية شراء نظام (***POS***) تعتبر بمثابة استثمار للمطعم، ورفع لقيمة الأصول.

إن وجود رقابة سليمة للمخزون تعد وسيلة فعالة لإمداد الإدارة ببيانات دقيقة عن تكلفة المخزون وعن دقة الكميات الفعلية له، وقد تنشأ الخسارة بسبب عدم دقة بيانات التكلفة التي تمد بها الإدارة عند تحديدها الأسعار وعند اتخاذها لقرارات تتعلق بالأرباح.

وتبرز أهمية الرقابة على دورة المطعم وعلى المخزون من المواد الغذائية الأولية في تحديد تكلفة الوجبات الغذائية المباعة، ومن ثم على إجمالي وصافي الدخل للمطعم، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فان المخزون أكثر من غيره معرض للأخطاء والسرقة وكذلك للتغير في الأسعار. لذا يعتبر التحقق من كميات المخزون وأحواله وقيمته من المهمات الكبيرة والصعبة. كما أن تعامل المطعم مع المواد له خصوصية تختلف عن باقي المنشآت، فهناك شراء مباشر يزود به المطعم لاستهلاكها في يوم شرائها وكذلك كلفة شرائها تضاف مباشرة إلى تقرير الكلفة اليومي، وهناك شراء لمواد أخرى حسب طلب الجهة المخصصة لذلك وتدخل هذه المواد إلى المخازن المخصصة لها والتي سوف تستعمل خلال فترة زمنية معقولة، إضافة إلى وجود مخزن فرعي في داخل المطبخ

يعود لقسم الأطعمة أو المطعم ويكون بعهدة رئيس الطباخين التنفيذي لتلبية الحاجات الفورية.

من كل ما سبق يتبين الجهد لمدير قسم الأطعمة أو مدير المطعم ومساعديه في الرقابة على هذه الدورة وأهمية المعرفة بإجراءات وتعليمات الشراء والخزن والتسلم والإصدار من أجل المحافظة على النوعية المطلوبة وبالأسعار المنافسة والخزن الملائم من أجل تقليل تكاليف التلف والهدر والضياع.

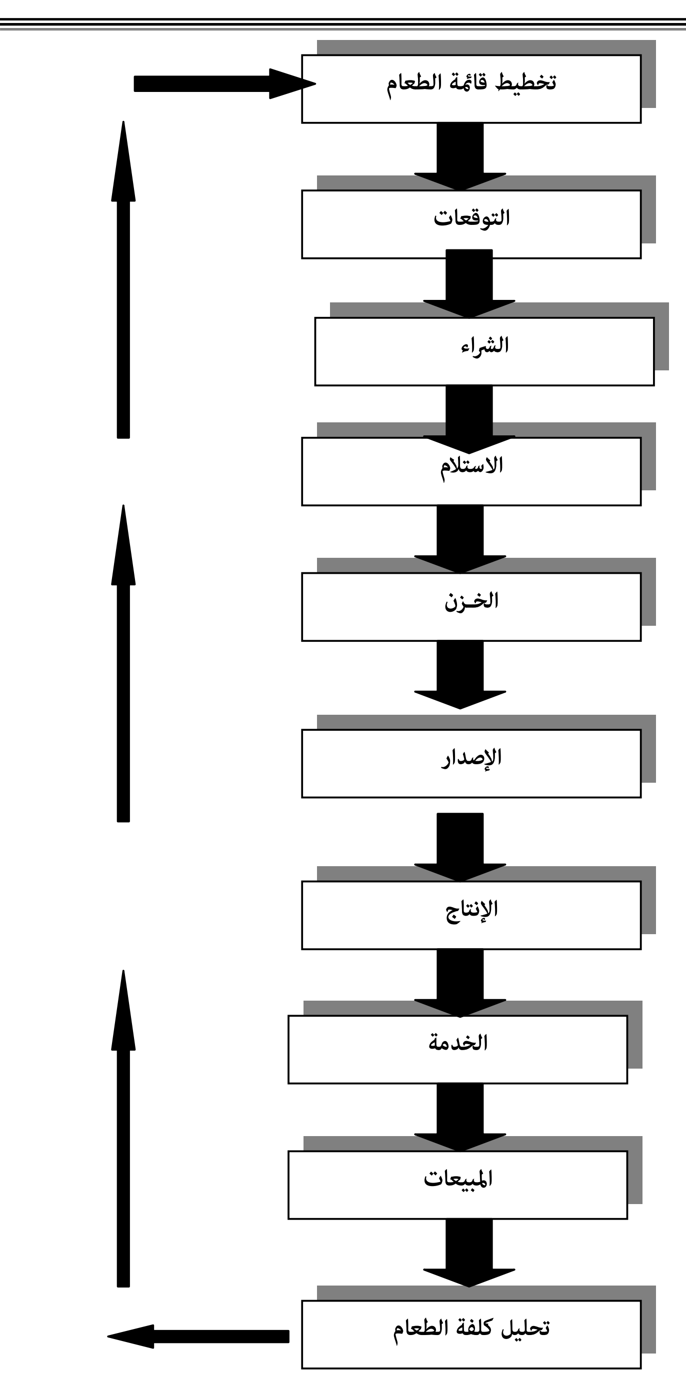
يجب الاهتمام بجوانب مختلفة في الرقابة على فعاليات التشغيل لتكون وسيلة مكملة للرقابة الصحيحة على خدمات تقديم الأطعمة كما في الشكل رقم (18) ومن أهمها:-

أولاً: رقابة الشراء: ***Purchasing Control***

من أجل تحقيق رقابة فعّالة، فإن الجانب المهم هنا هو إعداد مواصفات شراء لجميع مفردات المواد الغذائية، وتعد مواصفات الشراء تصوراً موجزاً لجوانب النوعية (***Quality***) والحجم (***Size***) والوزن (***Weight***) الخاصة بمفردة طعام معينة، فإذا استخدمت بصورة فعّالة، فإنها ستوفر وبلا شك تطابقاً وتماثلاً في عملية الشراء بما ينسجم مع النوعية المحددة في قائمة الطعام، وسوف تساعد في المحافظة على نسبة كلفة الطعام المطلوبة.

ويجب الاعتماد على مستند طلب الشراء (***Purchase Order***)إذ يجب العمل به بالنسبة إلى جميع مفردات الطعام المطلوبة وأن يعد بنسختين. وتدرج مفردات الطعام المطلوبة والسعر الموصى به (إذا كان معلوماً) وأية شروط للتسلم.

إن أمر الشراء يعتمد على ما يراد إنتاجه، حيث إن أمر الشراء هو أمر لشراء كمية معينة من مادة بسعر معين. وتقوم المطاعم عادة بعمل أوامر الشراء للمواد التي يحتاجونها. ومن ثم ترسل هذه الأوامر للمجهزين (المزودين).



شكل رقم (18) يوضح عمليات الرقابة على تكاليف الأطعمة

إن من المهم أيضاً تعريف الشخص القائم بالشراء، وذلك لفصل المهام والمسؤوليات بين الشخص الذي يضع أمر الطلب وبين الشخص الذي يستلم البضائع. وهذا يقلل من السرقات والتلاعب إلى حد كبير، وإن الطريقة المفضلة لمنع الفقدان أو الضياع هو أن يقوم رئيس الطباخين التنفيذي بكتابة الطلب وأن يوقعه المدير وشخص ثالث مسؤول عن استلام البضائع وخزنها (استناداً إلى حجم وكبر المؤسسة أو المطعم).

والمهم هنا أن لا ينبغي الاكتفاء باستخدام موظف قدير للشراء، بل يجب أن تكون هناك سياقات متبعة. وأن توضع تعليمات لكل جوانب عملية الشراء، بغية التأكد من الالتزام المتواصل في تنفيذ السياسات والإجراءات.

وإن أهم أهداف برنامج شراء المواد الغذائية يتلخص بما يأتي:-

- الحصول على المنتوج الصحيح، إذ إن وضع مواصفات الشراء هو لمعرفة (الصحيح) من العمليات، فمثلاً هناك أنواع متعددة من الفاصوليا، المحار، وحتى الطحين....الخ.
- الحصول على كمية المنتج، إذ يجب أن تستلم كمية الأطعمة الصحيحة المشتراة، وليس دائماً الكمية الكبيرة هي أفضل.
- الحصول على السعر الصحيح، فمن مسؤولية المشتريات الحصول على كمية المنتوج بأفضل سعر، لأن العلاقة بين المشتري والمجهز يجب ألا تكون علاقة منافسة.
- الحصول على المنتوج في الوقت الصحيح، ففي حالة وصول المنتوج قبل أوانه ستكون هناك كميات كبيرة من المخزون، وإذا تأخر وصول المنتوج فإن الصادر المخزني وقناعة الضيف سوف تتأثر.

إن عملية الشراء ليست فقط الاتصال من أجل طلبية ما، إذ هناك عدة فعاليات تشترك في عملية الشراء، فقسم الأطعمة الذي ينتج ويخدم فقرات قائمة الطعام، يحتاج إلى مواد الأطعمة، ويجب أن تطلب هذه المواد من المخزن والمخازن بدورها تصدر هذه المواد إلى قسم الأطعمة. وفي الوقت نفسه تحتاج المخازن إلى أن يكون فيها خزين لايقل عن الحد الأدنى من هذه المواد لمعالجة الحالات الطارئة.

من كل هذا يتضح إن هناك أهمية وصلة مباشرة لقسم الأطعمة أو المطعم في هذا الجزء من دورة المواد مما يتطلب من مديره الإلمام بتفاصيلها وممارسة الأشراف والمتابعة من فترة إلى أخرى من اجل تشجيع المنفذين المباشرين على الالتزام بالمعايير والسياسات المعمول بها إذ إن الشعور بوجود متابعة ورقابة يؤدي إلى مزيد من التحسب من المخالفات والتلاعب، ومن الضروري ملاحظة أن تكون الحاجات الفعلية لقسم الأطعمة أو المطعم من أهم الفقرات التي يجب أن يأخذها مدير الأطعمة أو مدير المطعم بالحسبان للضغط على التكاليف والتقليل من الهدر.

ومن أجل تأكد المدير من نوعية المواد المشتراة بأنها أفضل ما هو موجود، عليه أن يكون متماشياً مع أحوال السوق المحلية، وعليه زيارة السوق مرة واحدة في الشهر، ويدقق في نوعية المواد المتوفرة فيه، لأن نوعية الفواكه والخضراوات مثلاً تختلف من يوم إلى آخر، لذلك فمن المهم معرفة ما هو متوفر في الأسواق قبل رفض أو إعادة أية مادة. ومواصفات الشراء يجب أن تتغير من فترة إلى أخرى، ولكن يجب أن توثق وتحفظ في ملف خاص بها.

ثانياً : رقابة الاستلام: *Receiving Control*

إن الغرض الرئيسي من التسلم هو التأكد من إن الفندق أو المطعم يحصل على الكميات والنوعيات من المواد المطلوبة طبقاً لمواصفات الشراء وبأفضل الأسعار. إذ يجب مسك السجلات المناسبة والخاصة بالمواد الغذائية وذلك لتثبيت الكميات التي استلمت، ويتمثل هذا بـ(تقرير مستلمي الأطعمة) أو (كشف البضائع المستلمة).

ولغرض الحصول على رقابة مضمونة في مرحلة التسلم يجب إتباع الإجراءات التالية:-

- تدقيق كمية كل المواد المستلمة، ومواصفات الشراء تسهل هذه المهمة.
- جميع المواد المشتراة بالوزن، يجب أن توزن بصورة منفردة والتأكد منها.
- جميع المواد المشتراة بالعدد، يجب أن تعد بصورة منفردة.
- جميع المواد المشتراة في صناديق، يجب فتحها والتأكد من أنها تحتوي على المواصفات الغذائية وأن تكون مطابقة للمواصفات المثبتة في السند.

وإذا تبين وجود نقص ما في الوزن أو في العدد، فعلى موظف التسلم تثبيت ذلك والإبلاغ عنه فوراً.

كما أن هناك بعض المواد سريعة التلف وتنتهي صلاحيتها بسرعة، فيتم توجيهها مباشرةً إلى المطبخ، أي تستلم وتصدر فوراً إلى مواقع الإعداد والإنتاج فتستهلك في يوم شرائها مثل (الخبز ، الألبان ، الخضراوات ، الفواكه ، الأسماك ... الخ) وعلى مدير الأطعمة أو رئيس الطباخين التنفيذي التأكد من مدى مطابقة هذه المواد للمواصفات المطلوبة لإنتاج أطباق معينة.

ويلاحظ إشراك أحد منتسبي الأطعمة في لجان التسلم في الفنادق، وذلك لغرض ديمومة نجاح المطعم أو قسم الأطعمة من خلال ملاحظة المواد الأولية الخام المشتراة، وأن تكون من النوعية الفاخرة والمفضلة لدى الطهاة ولبقية الاختصاصات الأخرى في المطبخ. ويجب ملاحظة انه إذا تسلمت مواد ما في حال غياب المسؤول عن الاستلام (أي بعد ساعات الدوام الرسمي) أن تستلم هذه المواد من الشخص المخول بذلك وقد يكون رئيس الطباخين، أو مدير المطعم، أو مدير الأطعمة أو معاونه، أو مراقب الكلفة أو المدير المناوب، أو أي شخص آخر مخول من المدير العام.

يقال إن استلام المواد هو نقطة السيطرة في عملية المطعم، حيث إن هدف الاستلام هو ضمان الكمية والنوعية والسعر حسب الطلب. وإن الكمية والنوعية ترتبط بتفاصيل الأمر. ولضمان نجاح عمليات التسلم يجب أن تكون هناك متابعة وجرودات دورية ومفاجئة وذلك لغرض تقييم أداء هذه العمليات، ويقوم بهذه المهمة مراقب الأطعمة في المطاعم والفنادق الكبيرة، أما في المطاعم والفنادق الصغيرة فيقوم بها المدير أو معاون المدير أو من ينوب عنهم.

ثالثاً: رقابة الخزن: *Storage Control*

إن الغرض الرئيسي من المخازن هو السيطرة على إصدار المواد إلى مراكز الإنتاج وبقية المرافق الأخرى، ومنع الخسارة والسرقة والتلف. فبعد أن يتم شراء المواد الغذائية وتسلمها تخزن في مخازن خاصة بها حتى المواد السريعة التلف المشتراة للاستعمال

الفـوري إذ يجـب أن تخـزن هـذه المـواد في مخـازن خاصـة كالثلاجـات والـبرادات وغـرف التجميـد أو المجمدات...الخ، وحسب حجم وكبر المطعم، ولكل نوع من المواد درجة برودة معينة، وهنا تكمن المشكلة الكبيرة في الحفاظ عليها تحاشياً للخسائر من خلال التقليل من التلفيـات والسرقات. وهنـاك عـدة أسـباب تؤدي إلى تلف الأطعمة، وإن التقليل منها يمكن تحقيقه من خلال الدراية والمعرفة بأفضـل أحـوال الخـزن لكل مفردة من مفردات الطعام. ومن أهم أسباب تلف الأطعمة:

- درجة الحرارة غير الملائمة للخزن.
- الإفراط في فترات الخزن.
- التهوية الضعيفة.
- عدم إعتماد مبدأ أو طريقة (***FIFO***) أي ما يدخل أولاً يخرج أولاً.

حيث إن هذا النظام نظام فعال للحفاظ على المواد، ويمكن تحقيق ذلك بوضع المشتريات الجديدة (الحديثة) بالتدوير مع المشتريات السابقة. وإن عدم القيام بذلك قد يؤدي إلى تلف المواد المخزونة وخاصة الأطعمة التي تمتاز بأنها سريعة التلف.

- نسيان المخزون من البضائع البطيئة الحركة .
- تعرض الأطعمة للحشرات الطفيلية والبكتريا وغيرها من عوامل الإفساد نتيجة عدم توفر الشروط الصحية.

ومن الضروري إتباع بعض الإجراءات الأمنية للحفاظ على المخزون، وفي جميع الأوقات ومنها:-

- الإبقاء على المخازن مقفلة.
- الإبقاء على رقابة فعالة لمفاتيح المخازن.
- أن تحدد المسؤولية فيما يخص سلامة المواد الغذائية.
- السماح فقط للأشخاص المكلفين بالدخول إلى المخازن.

كما يجب أن تكون هناك إجراءات تفتيش وجرد دوري ومستمرة لضمان التأكد من أن فعاليات خزن الأطعمة قد تم إنجازها على الشكل الصحيح. ويجب اتخاذ إجراءات

تصحيحية مباشرة بعد ملاحظة وجود أية انحرافات عن سياقات العمل المعتمدة، وعلى مسؤول المخازن قبول الطلبات المخزنية الأصولية لضمان حسن سير الأعمال المخزنية.

رابعاً: رقابة الإصدار: *Issuing Control*

إن الغاية الرئيسية من تدقيق إصدار المواد الغذائية وتوزيعها تتلخص بما يلي:-

- التأكد من إن إجراءات إصدار المواد صحيحة.
- القيام بالاحتساب الصحيح للمواد الغذائية المستخدمة كل يوم.

وتقتضي الطريقة التقليدية لضمان السيطرة على إصدار المواد الغذائية تقديم طلب مخزني أصولي، إذ يقوم الشخص المخول بإعداده والتوقيع عليه، كما ذكر سابقاً، ولا يجوز إخراج أية مواد غذائية من دون طلب رسمي صحيح. وتعد هذه الطلبات إجراءات مكتوبة لحركة المواد من المخازن إلى مراكز الإعداد، ولا يمكن إهمال أهميتها، وإن ارتكاب أي خطأ أو شطب أو تحريف في الطلب سينتج عنه عدم الدقة في أرقام الاستهلاك المخزني.

إن أهمية التنسيق بين قسم الأطعمة والمخازن عند إصدار المواد الغذائية التي يجب أن لا تتجاوز كميتها الاستهلاك اليومي ومن ضمنها التوقعات، وأن تكون ضمن المواصفات المطلوبة، ومدى فائدة هذا التنسيق هو في احتساب الكلفة الخاصة بالأطعمة المستخدمة. فهناك استمارة لاحتساب كلفة الأطعمة اليومية ويستخدمها يومياً مسؤول مخزن الأطعمة أو رئيس الطباخين التنفيذي أو مراقب الكلفة لغرض تثبيت كل الكميات المشتراة مباشرة والمواد الصادرة من المخازن.

أسئلة الفصل التاسع

س1: بين أهمية الرقابة على دورة المطعم والمخزون من المواد الغذائية الأولية .

س2: وضح أهمية رقابة الشراء في المطاعم .

س3: عدد أهم أهداف برنامج شراء المواد الغذائية في منشآت خدمة الأطعمة .

س4: لغرض الحصول على رقابة مضمونة في مرحلة التسلم يجب إتباع عدة إجراءات. ماهي ؟

س5: إن الغرض الرئيسي من المخازن هو السيطرة على إصدار المواد إلى مراكز الإنتاج وبقية المرافق الأخرى، وضح معنى ذلك؟

س6: بين أهم أسباب تلف الأطعمة؟

س7: أشرح أهمية التنسيق بين قسم الأطعمة والمخازن عند إصدار المواد الغذائية؟

ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة وصحح الخطأ إن وجد :

1- على إدارة المطعم الناجحة أن تراقب كل دينار تحصل عليه، لحين وصوله إلى البنك.

2- من الضروري تبيان كل دينار يتم إنفاقه ويتوجب تحليله لرؤية إذا ما كان ضروري إنفاقه أم لا.

3- الرقابة لا توفر المعلومات اللازمة للإدارة لأغراض اتخاذ القرارات للعمليات.

4- أغلب المختصين في صناعة المطاعم يرون أن أغلب الخسائر في المطاعم هي ناتجة عن ضعف الرقابة.

5- إن أغلب المطاعم تعتمد على أنظمة (***Point-of-Sale***)والذي يرمز له(***POS***) وهو يطور كفاءة الخدمة.

6- على مدراء المطاعم أن يختاروا أحد الأنظمة الخاصة بالرقابة والتي تتناسب مع مطاعمهم .

7- إن وجود رقابة سليمة على المخزون تعد وسيلة فعالة لإمداد الإدارة ببيانات دقيقة عن تكلفة المخزون وعن دقة الكميات الفعلية له.

8- تبرز أهمية دورة المطعم والرقابة على المخزون من المواد الغذائية الأولية في تحديد تكلفة الوجبات الغذائية المباعة، وأجمالي وصافي الدخل للمطعم.

9- هناك شراء مباشر للمواد الغذائية يزود به المطعم لاستهلاكها في يوم شرائها وإن كلفة شرائها لا تضاف مباشرة إلى تقرير الكلفة اليومي.

10- مواصفات الشراء هي تصور موجز لجوانب النوعية (***Quality***) والحجم (***Size***) والوزن (***Weight***) الخاصة بمفردة طعام معينة.

11- يجب الاعتماد على مستند طلب الشراء (***Purchase Order***) إذ يجب العمل به بالنسبة إلى جميع مفردات الطعام المطلوبة، والذي يعد في الغالب بنسخة واحدة.

12- من الضروري تعريف الشخص القائم بالشراء، وذلك لفصل المهام والمسؤوليات بين الشخص الذي يضع أمر الطلب وبين الشخص الذي يستلم البضائع.

13- إن الطريقة المفضلة لمنع الفقدان أو الضياع هو أن يقوم رئيس الطباخين التنفيذي بكتابة الطلب وأن يوقعه المدير وشخص ثالث مسؤول عن استلام البضائع وخزنها.

14- من غير الضروري وضع تقديرات لكل جوانب عملية الشراء.

15- من مسؤولية المشتريات الحصول على كمية المنتوج بأفضل سعر، لأن العلاقة بين المشتري والمجهز يجب أن تكون منافسة.

16- إن عملية تأخر وصول المنتوج إلى المطعم يعني أن الصادر المخزني وقناعة الضيف سوف تتأثر.

17- إن الشعور بوجود متابعة ورقابة على عمليات الشراء يؤدي إلى مزيد من التحسب من المخالفات والتلاعب .

18- من الضروري ملاحظة أن تكون الحاجات الفعلية لقسم الأطعمة أو المطعم من أهم الفقرات التي يجب أن يأخذها مدير الأطعمة أو مدير المطعم بالحسبان للضغط على التكاليف والتقليل من الهدر.

19- من أجل تأكد المدير من نوعية المواد المشتراة بأنها أفضل ما موجود، عليه أن يكون متماشياً مع أحوال السوق المحلية، وعليه زيارة السوق مرة واحدة في الشهر.

20- يجب مسك السجلات المناسبة والخاصة بالمواد الغذائية وذلك لتثبيت الكميات التي استلمت، ويتمثل هذا ب(تقرير مستلمي الأطعمة)أو(كشف البضائع المستلمة).

21- إن تدقيق كمية كل المواد المستلمة، ومواصفات الشراء تسهل من عمليات الاستلام .

22- ليس من الضروري لجميع المواد المشتراة بالوزن، أن توزن بصورة منفردة.

23- جميع المواد المشتراة في صناديق، يجب فتحها والتأكد من أنها تحتوي على المواصفات الغذائية وأن تكون مطابقة للمواصفات المثبتة في الوصل.

24- يجب ملاحظة أنه إذا أستلمت مواد ما في حال غياب المسؤول عن الاستلام (أي بعد ساعات الدوام الرسمي) أن تستلم هذه المواد من الشخص المخول بذلك، وقد يكون رئيس الطباخين، أو مدير المطعم، أو مدير الأطعمة أو معاونه، أو مراقب الكلفة أو المدير المناوب، أو أي شخص آخر مخّول من المدير العام.

25- يقوم مراقب الأطعمة في المطاعم والفنادق الكبيرة، بمهمة التفتيش الدوري والمفاجئ، أما في المطاعم والفنادق الصغيرة فيقوم بها المدير أو معاون المدير أو من ينوب عنهم.

26- إن الغرض الرئيسي من المخازن هو السيطرة على إصدار المواد إلى مراكز الإنتاج وبقية المرافق الأخرى.

27- اعتماد مبدأ أو طريقة (***FIFO***) أي ما يدخل أولاً يخرج أولاً، هو أنسب طريقة للحفاظ على المواد الجافة فقط.

28- السماح فقط للأشخاص المكلفين بالدخول إلى المخازن يزيد من إجراءات السيطرة على المواد.

29- ليس من الضروري إتباع إجراءات التفتيش والجرد الدوري المستمر، لكونها كلفة أضافية على المطعم وإدارته.

30- يجب اتخاذ إجراءات تصحيحية مباشرة بعد ملاحظة وجود أية انحرافات عن سياقات العمل المعتمدة في المخازن.

31- هناك استمارة لاحتساب كلفة الأطعمة اليومية ويستخدمها يومياً مسؤول مخزن الأطعمة أو رئيس الطباخين التنفيذي أو مراقب الكلفة لغرض تثبيت كل الكميات المشتراة مباشرة والمواد الصادرة من المخازن.

الفصل العاشر

هندسة قائمة الطعام أداة لتسهيل اتخاذ القرارات

10 هندسة قائمة الطعام أداة لتسهيل اتخاذ القرارات

على الرغم من أن هندسة قائمة الطعام تبدو لأول وهلة أنها معقدة نوعاً ما، لكنها وسيلة مصممة لتحسين فعالية الإدارة في الرقابة، التسعير، التصميم، وإستراتيجيات التسويق.

فعند تضخم الكلف في المطعم، فإن المديرين المسؤولين في المطعم يميلون عادة إلى ما يأتي:

أ- تقليل حجم حصة الطعام المقدمة إلى الضيف.
ب- الشراء بمواصفات متدنية وليست بالمستوى المطلوب.
ج- حذف فقرات الطعام المجانية والتقليل من الضيافات.
د- زيادة أسعار فقرات قائمة الطعام.
ه- تقليل تكاليف اليد العاملة.
و- التشديد من الرقابة التشغيلية.

وعلى الرغم من أن الوسائل المذكورة آنفاً ما زالت المستخدمة في كثير من المطاعم، لكن آثارها السلبية على قناعات الضيوف وعلى الطلب كبيرة ومحتملة، لذا يتطلب الأمر البحث عن وسائل أخرى للمعالجة ومنها طريقة هندسة قائمة الطعام التي تؤخذ باهتمام عند تقييم واقع مبيعات الأطعمة بشكل أكثر موضوعية كما سيبدو لاحقاً.

ولبيان أهمية اعتماد مزيج المبيعات لقائمة الطعام وضرورة أخذها باهتمام مع هامش الربح ستعتمد البيانات في الجدول رقم (2) على نموذج افتراضي من قائمة طعام

(أ) و جدول رقم (3) على نموذج افتراضي من قائمة طعام (ب) وعن مدة افتراضية متساوية لكليهما.

ومن الجدول يمكن استنتاج أهمية الأخذ بالاعتبار مزيج المبيعات إضافة إلى هامش الربح إذ في قائمة الطعام (أ) كان معدل هامش الربح للوجبة الواحدة (11.59) دينار تقريباً، في حين في قائمة الطعام (ب) ازداد معدل هامش الربح للوجبة الواحدة إلى (13.18) دينار تقريباً، على الرغم من تساوي مجموع الوجبات المباعة خلال المدة المفترضة نفسها ورغم تساوي نسبة الربح للوجبة إلى كلفتها في كلا القائمتين والسبب في هذا الاختلاف يعود إلى اختلاف تفاصيل الكمية المباعة من كل نوع من القائمتين أي (اختلاف المزيج). وأتضح أن طريقة التسعير المتبعة من عدد كبير من الفنادق كنسبة هامش ربح من الكلفة أحياناً تجعل أسعار بنود قائمة الطعام غير تنافسية ولا تؤدي وظيفتها، فربما يحصل أن تكون وجبة طعام ذات هامش ربح أكبر من بنود الطعام الأخرى في القائمة، لكن ربح المطعم بتناقص، لذا كان البديل هو هندسة قائمة الطعام، ليس كوسيلة للتسعير، بل للرقابة والتخطيط أيضاً، لأنها تتجاوز مواطن ضعف الطريقة التقليدية عن طريق الأخذ بالاعتبار كلاً من مؤشر الطلب (الشعبية) ومؤشر هامش الربح المرجح.

إن هندسة قائمة الطعام هي وسيلة إدارية لتحليل وتصميم قائمة الطعام وبذلك فهي تمثل خطة قياس كمية لتقييم النجاح في قائمة الطعام وفي مجالات القرار المتعلقة بها. وهذه الهندسة تتطلب بدورها أن يكون لدى مدير الأطعمة معرفة مناسبة عن كلفة وسعر بيع كل فقرة من قائمة الطعام، والعدد المباع أو المقدر بيعه.

بنود قائمة الطعام	كلفة الوحدة	+ نسبة هامش الربح	= سعر بيع الوحدة	مزيج مبيعات قائمة الطعام (عدد الوجبات)	كلفة الطعام	قيمة المبيعات بالدينار	هامش الربح
كباب	5	%200	15	200	1000	3000	2000
دجاج مشوي	10	%130	23	80	800	1840	1040
سكالوب كوردن بلو	15	%100	30	60	900	1800	900
				340	2700	6640	3940

كلفة الطعام المحتملة = $\frac{2700}{6640}$ × %100 = %40.66

معدل هامش الربح للوجبة = $\frac{3940}{340}$ × = 11.59 دينار (تقريباً)

جدول رقم (2)

يوضح بيانات لنموذج افتراضي لمزيج قائمة الطعام (أ)

بنود قائمة الطعام	كلفة الوحدة	+ نسبة هامش الربح	=سعر بيع الوحدة	مزيج مبيعات قائمة الطعام (عدد الوجبات)	كلفة الطعام	قيمة المبيعات بالدينار	هامش الربح
كباب	5	%200	15	60	300	900	600
دجاج مشوي	10	%130	23	160	1600	3680	2080
سكالوب كورردن بلو	15	%100	30	120	1800	3600	1800
				340	3700	8180	4480

كلفة الطعام المحتملة = $\frac{3700}{8180} \times 100\% = 45.23\%$

معدل هامش الربح للوجبة = $\frac{4480}{340}$ = 13.18 دينار (تقريباً)

جدول رقم (3)

يوضح بيانات لنموذج افتراضي لمزيج قائمة الطعام (ب)

العوامل الأساسية لهندسة قائمة الطعام

هندسة قائمة الطعام هي سلسلة من العمليات التي من خلالها تستطيع الإدارة تقييم القائمة الحالية والمستقبلية، وتصميم القائمة، وهذا الأسلوب يتطلب التركيز على عاملين مهمين هما:

أ-**مزيج قائمة الطعام (MM):**

ويمثل تحليلاً لتفضيلات الضيف في اختيار فقرة قائمة الطعام أي تحليل طلب الضيف أو الزبون.

ب-هامش الربح (CM):

وهو عبارة عن الربح الإجمالي لبنود قائمة الطعام ويستفاد منه في التحليل والتسعير والمتابعة.

فهندسة قائمة الطعام تتطلب إدارة ذات دراية ومعرفة بتحليل حجم مبالغ الربح التي ساهمت بها قائمة الطعام، وهذا بطبيعة الحال لا يتحدد بمراقبة النسبة المئوية لكلفة الأطعمة فقط.

ولا بد من عدم إساءة الفهم بأن النسب المئوية وحدها تخدم في تحقيق رقابة وتوفر تغذية عكسية حول التشغيل بحيث لا يحتاج إلى متابعة فيما بعد كما تبين سلفاً.

ونموذج هندسة قائمة الطعام يوفر للإدارة التحليل المشار إليه وهو يشمل النسب المئوية، ولكنها لا تعتمد هذه النسبة كأساس وحيد للتسعير الناجح، كما أنها توضح هل المطعم يحصل على هامش ربح معقول من مزيج قائمة الطعام، كما تساعد على مقابلتها بالنسب المخططة والمحتملة التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.

إن النسبة المئوية لكلفة الطعام المحتملة هذه تتفاوت من مطعم إلى آخر وربما يكون من الصعب اعتمادها وحدها في التقييم، أما المطعمان الواردان في الجدولين المذكورين آنفا فقد افترض أنهما يقدمان قائمة طعام متماثلة والتي تمثل الأطعمة في أسواق مختلفة، فإن تكاليف الطعام المرغوب فيها ربما تتراوح من(33% -43% -50%) أو

ربما أكثر، فهذا التقلب ربما ينوه عنه كأحد مواطن الضعف الرئيسية لتقنيات التسعير المعتمدة على نسبة هامش ربح من الكلفة.

ومن تطورات التحليل أن يصنف هامش الربح لفقرات قائمة الطعام ونشاط المبيعات إما إلى (عالٍ) أو (منخفض). وفي المرحلة الأخيرة من هذه العملية هو أن تصنف كل فقرة من فقرات قائمة الطعام وتقيم حسب نجاح كل من التسعير والتسويق.

ويمكن التوصل إلى هذه النتائج من خلال إجراء سلسلة من الخطوات الآتية كما هو موضح في الجدول رقم (4).

1- تثبيت أو إدراج الأسماء لجميع فقرات قائمة الطعام المنافسة التي تظهر على قائمة الطعام نفسها.

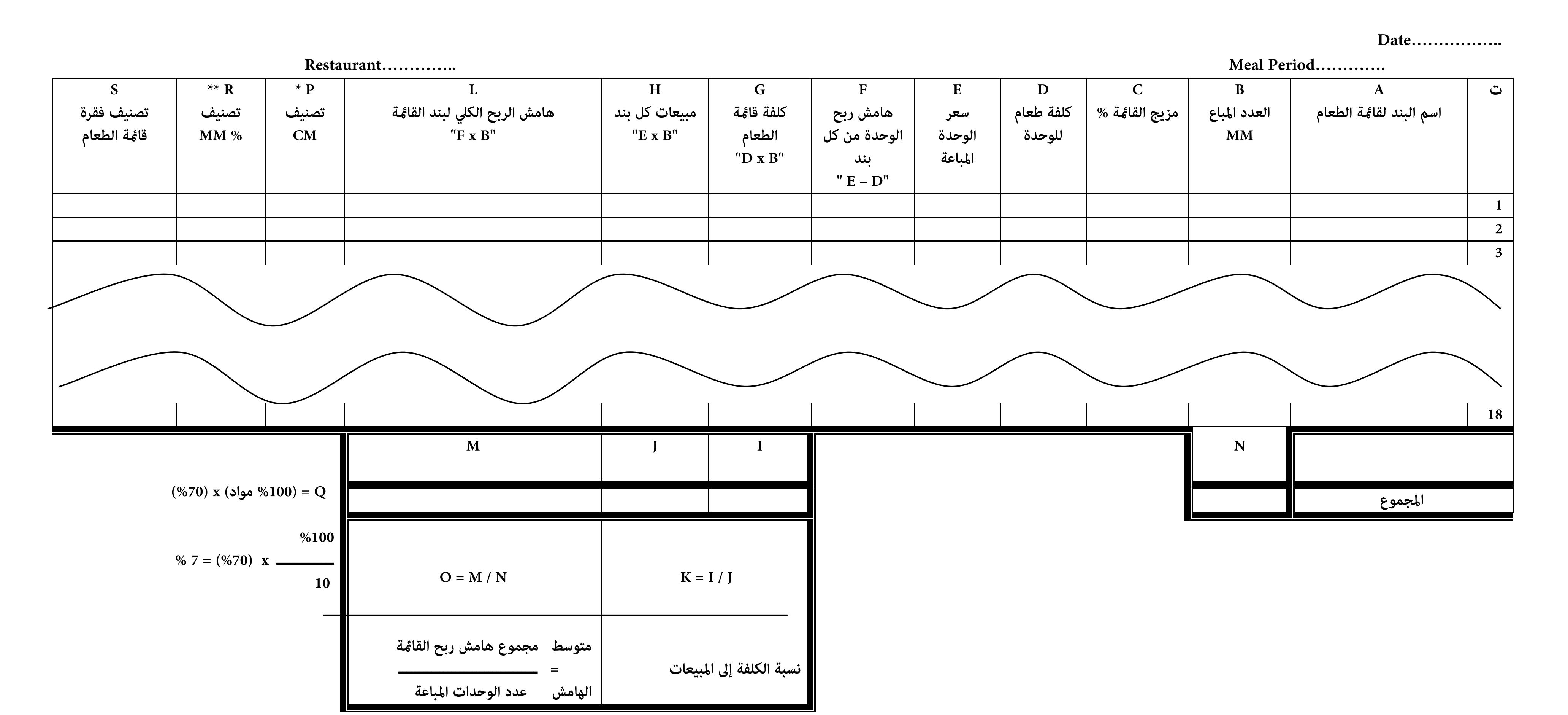
2- تسجيل عدد الفقرات المباعة أو (المتوقع بيعها) وهو العدد الذي يمثل مزيج المبيعات.

3- احتساب نسبة كل بند من قائمة الطعام ويحتسب من خلال قسمة مبيعات كل فقرة على العدد الكلي للطلبات المباعة وعلى النحو الآتي:

نسبة مزيج البيع لكل فقرة(MM%)= <u>مبيعات فقرة قائمة الطعام</u>

عدد المبيعات الكلية

Date…………….



Restaurant…………..   Meal Period…………

ت	A اسم البند لقائمة الطعام	B العدد المباع MM	C مزيج القائمة %	D كلفة طعام للوحدة	E سعر الوحدة المباعة	F هامش ربح الوحدة من كل بند " E – D"	G كلفة قائمة الطعام "D x B"	H مبيعات كل بند "E x B"	L هامش الربح الكلي لبند القائمة "F x B"	* P تصنيف CM	** R تصنيف MM %	S تصنيف فقرة قائمة الطعام
1												
2												
3												
18												
		N					I	J	M			
	المجموع											

Q = (100% مواد) x (70%)

$$\% 7 = (\%70) \times \frac{\%100}{10}$$

K = I / J

نسبة الكلفة إلى المبيعات

O = M / N

متوسط الهامش = مجموع هامش ربح القائمة / عدد الوحدات المباعة

جدول رقم (4)

تقرير هندسة قائمة الطعام

ملاحظة: * لاستخراج P يقارن حقل F مع O

** لاستخراج R يقارن حقل C مع Q

المصدر:أعتمد النموذج الذي قدمه(Kasavana,1984,p:168) مع بعض التعديلات في الشكل

4- تصنيف نسب مزيج قائمة الطعام المئوية إما إلى (عالٍ) أو (واطئ)، وذلك اعتماداً على مدى تجاوزها معدل الإنجاز لنسبة المزيج (MM%) من عدمه. فمعدل الإنجاز محــدد بضرب (0.70) مقسوماً على عدد فقرات قائمة الطعام التنافسية (1/N) وفي حالة كون نسبة المزيج (MM%) تساوي أو تتجاوز هذا المعدل يعد هذا البند بكونه عالياً، وبعكسه يعد واطئاً .

5- تدرج أسعار بيع بنود قائمة الطعام، وهذه ببساطة هي أسعار قائمة الطعام المعروضة.

6- تحدد تكاليف الطعام المعيارية، تكاليف الحصة القياسية لفقرة الطعام وتتألف مما يأتي:

أ- تكاليف الوصفة القياسية (المعيارية).

ب- كلفة تزيين الطبق (حلقات البصل، قطع الفطر،...الخ).

ج- كلفة الطعام التكميلية (كالخبز والزبدة والسلطة).

7- يحدد هامش الربح لكل فقرة من فقرات قائمة الطعام، ويتوصل إليها عن طريق طرح تكلفة الطبق المعيارية للفقرة (خطوة رقم 6) من سعر بيع فقرة قائمة الطعام (خطوة رقم 5).

هامش الربح CM = سعر البيع – كلفة الطعام الرئيسة.

8- يحدد هامش الربح لقائمة الطعام ككل (CM). مجموع نواتج هامش الربح (CM) لكل بند من قائمة الطعام (خطوة رقم 7) مضروباً في كمية المباع أو المقدر بيعه من هذا البند الذي يطلق عليه (MM) مزيج البيع (خطوة رقم 2) يحدد المبلغ الكلي لهامش الربح (CM) لقائمة الطعام.

9- تحتسب نسبة هامش ربح كل فقرة إلى هامش الربح الكلي لجميع فقرات القائمة، أو بمعنى آخر نسبة مساهمة كل فقرة من قائمة الطعام بهامش ربح كل القائمة.

نسبة هامش ربح كل بند (CM): = CM <u>هامش ربح كل فقرة من قائمة الطعام</u>
المبلغ الكلي لهامش ربح قائمة الطعام

10- يصنف هامش ربح كل بند إما إلى (عالٍ) أو (واطئ) بالاعتماد على مدى تجاوزه أو عدم تجاوزه لمتوسط هامش الربح المتحقق.

11- تقابل نتائج الخطوة رقم (4) التي تصنف نسب مزيج أو خليط قائمة الطعام بنتائج الخطوة رقم (10) نسبة هامش ربح كل فقرة إلى نسبة هامش ربح القائمة وتصنف النتائج حسب مصفوفة(**BCG**) (**Boston Consulting Group**) التي تتضمن مصطلحات معيارية في نظرية التسويق، وكما يلي:

أ- في حالة كون(**MM%**) و(**CM**) عاليين فيصنف **بالنجمة** (**Star**) وبهذا يكون قرار مدير الأطعمة (**بالإبقاء**) على هذا النوع من الأطعمة.

ب- في حالة كون (**MM%**) واطئاً و(**CM**) عالياً فيصنف **باللغز**(**Puzzle**) ويكون القرار هنا هو (**التغيير**).

ج- في حالة كون (**MM%**) عالياً و(**CM**) واطئاً، فيصنف **بفرس المحراث** (**Plow Horse**) وبهذا يكون القرار هو (**إعادة التسعير**) لهذه المفردة من الطعام.

د- إذا كان (**MM%**) واطئاً و(**CM**) كذلك أيضاً فهذا سيصنف **بالكلب** (**Dog**) ولذا فإن وجوده غير اقتصادي وغير مربح وينصح مدير المطعم باتخاذ قرار (**إلغائه**) من قائمة الطعام، ويمكن إيضاح المصفوفة بالشكل رقم (19).

	CMواطئ	CMعالي
MM% عالي	**MM% عالي** **CM واطئ** **(فرس المحراث)** ***Plow Horse***	**MM% عالي** **CM عالي** **(نجمة)** ***Star***
MM% واطئ	**MM% واطئ** **CM واطئ** **(كلب)** ***Dog***	**MM% واطئ** **CM عالي** **(لغز)** ***Puzzle***

شكل رقم (19)

يمثل إطار مصفوفة القرار

(Boston Consulting Group) (BCG)

ويستفيد مدير المطعم الناجح الذي يسعى إلى تقديم خدمة جيدة ومبيعات عالية من هندسة قائمة الطعام في تحديد : إلغاء أو إعادة ترويج أو إعادة تسعير فقرات قائمة الطعام، فبوسعه إلغاء أضعف بند أو فقرة من الأطعمة لإفساح المجال للفقرات الجيدة، وبهذا يسهل سير الأعمال ويقلل الضغط على موارد المطعم، ويجب أن ترتبط قرارات إلغاء فقرات معينة من قائمة الطعام بإجراءات تقييم أداء موضوعية مثل نتائج البحوث ومستويات المبيعات ومستويات الخسائر أو العوائد والكفايات الإنتاجية، لذا عليه أن يراجع وبصورة دورية فقرات قائمة الطعام كما من الضرورة أن تعد قوائم الطعام بصورة دورية وباستمرار على وفق دراسات خاصة.

ويمكن تطبيق هندسة قائمة الطعام عملياً أما يدوياً أو بالحاسوب وكل عملية تتطلب أنواعاً مختلفة من المعلومات المزودة إلى الآلة الحاسبة، وطرق معالجة البيانات، وهنا تم التركيز على التحليل اليدوي الذي يحتاج إلى إجرائه عدة عمليات رياضية ولتبسيط هذه الطريقة ندرج مثالاً بالأرقام والواردة في الجدول رقم (5) موضحاً فيه كل الخطوات لإعطاء صورة أفضل عن الأسلوب الرقابي كما هو موضح في الجدول رقم (6) الذي يمثل تقرير هندسة قائمة الطعام.

من الجدول رقم (6) والمصفوفة الموضحة في الشكل رقم (20) نستنتج ما يأتي:

	بند فقرة الطعام	الكمية المباعة	سعر البيع بالدينار	الكلفة			
				الكلفة بموجب الوصفة	كلفة زينة الطبق	الكلفة الإضافية	الكلفة المعيارية بالدينار
1	فيلية لحم بقر	20	17	6.10	0.10	0.80	7
2	سباكيتي بولونيز	30	11	3.60	0.10	0.80	4.50
3	شرائح لحم العجل بصلصة الموريل	30	22	8.40	0.30	0.80	9.50
4	دجاج مشوي	60	22	9.45	0.25	0.80	10.50
5	مشاوي عربية مشكلة	80	17	6.95	0.25	0.80	8
6	اسكالوب كوردن بلو	20	22	7.45	0.35	0.80	8.60
7	فيليه سمك الهامور مقلي	30	22	9.85	0.35	0.80	11
8	دجاج على الطريقة الهندية (دجاج تكا)	10	22	5.90	0.30	0.80	7
9	قريدس مشوي مع صلصة الثوم	20	13	3.95	0.25	0.80	5
10	كستليته خروف مشوي مع صلصة بروفنسال	10	14	5.95	0.25	0.80	7
المجموع		310		67.60	2.50	8.00	78.10

جدول رقم (5)

يوضح قائمة طعام افتراضية لأحد مطاعم فنادق الدرجة الممتازة لغرض تطبيق نموذج هندسة قائمة الطعام

ت	A اسم البند لقائمة الطعام	B العدد المباع MM	C مزيج القائمة %	D كلفة طعام للوحدة بالدينار	E سعر المادة الوحدة بالدينار	F هامش ربح الوحدة من كل بند " E – D"	G كلفة قائمة الطعام "D x B"	H مبيعات كل بند "E x B"	L هامش الربح الكلي لبند القائمة "F x B"	* P تصنيف CM	** R تصنيف MM %	S تصنيف فقرة قائمة الطعام
1	فيلية لحم بقر	20	%6.45	7	17	10	140	340	200	واطئ	واطئ	كلب
2	سباكيتي بولونيز	30	%9.67	4.50	11	6.50	135	330	195	واطئ	عالي	فرس المحراث
3	شرائح لحم العجل بصلصة الموريل	30	%9.67	9.50	22	12.50	285	660	375	عالي	عالي	نجمة
4	دجاج مشوي	60	%19.35	10.50	22	11.50	630	1320	690	عالي	عالي	نجمة
5	مشاوي عربية مشكلة	80	%25.80	8.00	17	9	640	1360	720	واطئ	عالي	فرس المحراث
6	اسكالوب كورن بلو	20	%6.45	8.60	22	13.40	172	440	268	عالي	واطئ	لغز
7	فيليه سمك الهامور مقلي	30	%9.67	11	22	11	330	660	330	عالي	عالي	نجمة
8	دجاج على الطريقة الهندية (دجاج تكا)	10	%3.22	7	22	15	70	220	150	عالي	واطئ	لغز
9	قريدس مشوي مع صلصة الثوم	20	%6.45	5	13	8	100	260	160	واطئ	واطئ	كلب
10	كستليته خروف مشوي مع صلصة بروفنسال	10	%3.22	7	14	7	70	140	70	واطئ	واطئ	كلب
		N					I	J	M			
	المجموع	310					2572	5730	3158			

K = I / J	O = M / N
0.4489= $\frac{2572}{5730}$	10.187 = $\frac{3158}{310}$
نسبة الكلفة إلى المبيعات	متوسط الهامش = مجموع هامش ربح القائمة / عدد الوحدات المباعة

Q = (100% / عدد البنود) x (70%)

$\frac{100\%}{10}$ x (70%) = 7 %

جدول رقم (6)

حالة تطبيقية لتقرير هندسة قائمة الطعام

ملاحظة: * لاستخراج P يقارن حقل F مع O

** لاستخراج R يقارن حقل C مع Q

MM% عالي (3) **CM** عالي (4) **نجمة** (7) ***Star***	**MM%** عالي (2) **CM** واطئ (5) **فرس المحراث** ***Plow Horse***
MM% واطئ (6) **CM** عالي (8) **لغز** ***Puzzle***	**MM%** واطئ (1) **CM** واطئ (9) **كلب** (10) ***Dog***

شكل رقم (20)

إطار مصفوفة القرار تبين فقرات قائمة الطعام بالاعتماد

على البيانات الواردة في الجدول رقم (6)

أ-الفقرات التي تصنف تحت حقل (**النجمة Star**)

فقرة (3)	شرائح لحم العجل بصلصة الموريل
فقرة (4)	دجاج مشوي
فقرة (7)	فيليه سمك الهامور المقلي

هي من الفقرات الممتازة والمطلوب هو **المحافظة عليها** وتنميتها وتطويرها نحو الأفضل.

ب- الفقرات التي تصنف تحت حقل(**فرس المحراث Plow horse**)

فقرة (2)	سباكيتي بولونيز
فقرة (5)	مشاوي عربية مشكلة

وعلى مدير المطعم **إعادة تسعير** هاتين الفقرتين بسبب وجود طلب عالٍ عليها مع انخفاض في هامش الربح.

ج- الفقرات التي تصنف تحت حقل(**اللغز Puzzle**)

فقرة (6)	سكالوب كوردن بلو
فقرة (8)	دجاج على الطريقة الهندية (دجاج تكا)

وعلى مدير المطعم اتخاذ **قرار التغير** بمكونات هاتين الفقرتين نحو الأفضل بغية تحقيق طلب أعلى وبالوقت نفسه يمكن اعتماد تخفيض جزئي في هامش الربح.

د-الفقرات التي تصنف تحت حقل (**كلب Dog**).

فقرة (1)	فيليه لحم بقر
فقرة (9)	قريدس مشوي مع صلصة الثوم
فقرة (10)	كستليته خروف مشوي مع صلصة بروفنسال

ويتطلب من مدير المطعم اتخاذ قراره **بإلغاء** هذه الفقرات كونها غير اقتصادية سواء من حيث الطلب أم من حيث هامش الربح.

أسئلة الفصل العاشر

س1: عند تضخم الكلف في المطعم، فإن المديرين المسؤولين في المطعم يميلون عادة إلى عدة حلول لغرض حل هذه المشكلة، عدد أهم هذه الحلول.

س2: وضح بمثال أهمية اعتماد مزيج المبيعات لقائمة الطعام وضرورة أخذها باهتمام مع هامش الربح .

س3: هندسة قائمة الطعام هي سلسلة من العمليات التي من خلالها تستطيع الإدارة تقييم القائمة الحالية والمستقبلية، وتصميم القائمة، وهذا الأسلوب يتطلب التركيز على عاملين مهمين، أذكرهما مع الشرح .

س4: ماالمقصود بما يلي:

أ- مزيج قائمة الطعام (MM).

ب- هامش الربح (CM).

ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة وصحح الخطأ إن وجد :

1-على الرغم من أن هندسة قائمة الطعام تبدو لأول وهلة أنها معقدة نوعاً ما، لكنها وسيلة مصممة لتحسين فعالية الإدارة في الرقابة فقط.

2- إن هندسة قائمة الطعام لاعلاقة لها بالتسعير والتصميم واستراتيجيات التسويق.

3- عند انخفاض الكلف في المطعم، فإن مدراء المطاعم يميلون عادة إلى تقليل تكاليف اليد العاملة.

4-مزيج قائمة الطعام هو عبارة عن الربح الإجمالي لبنود قائمة الطعام ويستفاد منه في التحليل والتسعير والمتابعة.

5-هامش الربح يمثل تحليلاً لتفضيلات الضيف في اختيار فقرة قائمة الطعام أي تحليل طلب الضيف أو الزبون .

6-هندسة قائمة الطعام تتطلب إدارة ذات دراية ومعرفة بتحليل حجم المبالغ من الربح التي ساهمت بها قائمة الطعام، وهذا بطبيعة الحال يتحدد بمراقبة النسبة المئوية لكلفة الأطعمة فقط.

7-لا بد من عدم إساءة الفهم بأن النسب المئوية وحدها تخدم في تحقيق رقابة وتوفر تغذية عكسية حول التشغيل بحيث لا يحتاج إلى متابعة.

8-نموذج هندسة قائمة الطعام يوفر للإدارة التحليل وهو يشمل النسب المئوية، ولكنها لا تعتمد هذه النسبة كأساس وحيد للتسعير الناجح.

9-إن نموذج هندسة قائمة الطعام توضح هل المطعم يحصل على هامش ربح معقول من مزيج قائمة الطعام كما تساعد على مقابلتها بالنسب المخططة والمحتملة التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها.

10-إن النسبة المئوية لكلفة الطعام المحتملة هذه تتفاوت من مطعم إلى آخر وربما يكون من الصعب اعتمادها وحدها في التقييم.

11-إن احتساب نسبة كل بند من قائمة الطعام ويحتسب من خلال قسمة مبيعات كل فقرة على العدد الكلي للطلبات المباعة.

12-يتم تصنيف نسب مزيج قائمة الطعام المئوية إما إلى (عالي) أو (واطئ) وذلك اعتماداً على مدى تجاوزها معدل الإنجاز لنسبة المزيج (MM%) حسب مصفوفة (BCG).

13-معدل الإنجاز محدد بـ(0.70)مقسوماً على عدد بنود قائمة الطعام التنافسية) (1/N) وفي حالة كون نسبة المزيج (MM%) تساوي أو تتجاوز هذا المعدل يعد هذا البند بكونه عالياً، وبعكسه يعد واطئاً .

14-يحدد هامش الربح لكل فقرة من فقرات قائمة الطعام عن طريق طرح تكلفة الطبق المعيارية للفقرة من سعر بيع فقرة قائمة الطعام.

15-يحدد هامش الربح لقائمة الطعام ككل **(CM)**. إن مجموع نواتج هامش الربح **(CM)** لكل بند من قائمة الطعام مضروباً في كمية المباع أو المقدر بيعه من هذا البند الذي يطلق عليه **(MM)** مزيج البيع يحدد المبلغ الكلي لهامش الربح **(CM)** لقائمة الطعام.

16- تحتسب نسبة هامش ربح كل فقرة إلى هامش الربح الكلي لجميع فقرات القائمة، أو بمعنى آخر نسبة مساهمة كل فقرة من قائمة الطعام بهامش ربح كل القائمة.

17-يصنف هامش ربح كل بند أما إلى (عالي) أو (واطئ) بالاعتماد على مدى تجاوزه أو عدم تجاوزه لمتوسط هامش الربح المتحقق.

18-في حالة كون **(MM%)** عالي و**(CM)** عالي فيصنف باللغز **(Puzzle)** ويكون القرار هنا هو (التغيير).

19-في حالة كون (MM%) واطئاً و (CM) عالياً فيصنف بالنجمة (**Star**) وبهذا يكون قرار مدير الأطعمة (بالإبقاء) على هذا النوع من الأطعمة.

20-في حالة كون (MM%) عالياً و(CM) واطئاً فهذا سيصنف بالكلب (**Dog**) ولذا فإن وجوده غير اقتصادي وغير مربح وينصح مدير المطعم باتخاذ قرار (إلغائه) من قائمة الطعام.

21-إذا كان (MM%) واطئاً و(CM) واطئاً أيضاً، فيصنف بفرس المحراث (**Plow Horse**) وبهذا يكون القرار هو (إعادة التسعير) لهذه المفردة من الطعام.

الفصل
الحادي عشر

الوصفة القياسية: أداة رقابية

11 الوصفة القياسية:أداة رقابية

إن النظام الضروري لدعم أسعار فقرات الأطعمة في المطاعم والفنادق هو الاستناد على الوصفة القياسية (*Standard Recipe*) ويرمز لها بالرمز(*S.R*) وهذه الوصفة تتم مراجعتها باستمرار وبشكل متكرر من ناحية دراسة جميع العوامل المؤثرة عليها. وهي توضح الكمية الواجب استخدامها من المواد الغذائية وبالنوعية المرغوبة والمطلوبة لإنتاج طبق معين. والوصفة القياسية هي أداه في يد المدراء والمسوؤلين القائمين على تأسيـس خدمات الأطعمة على اختلاف أنواعها. ولا يمكن تخيّل قيام أو تأسيس خدمة أطعمة بدون وجودها. فإذا كان القائم على خدمة الأطعمة لا يعرف ماذا يدخل في الأطباق (الفقرات) ولا يعرف تكلفة مكوناتها، فعندها لا يتمكن من تسعير الأطباق التي ينوي وضعها في قائمة الطعام الخاصة به بشكل واقعي وصحيح.

إن من أدوات المراقبة الإدارية الضرورية هو استخدام الوصفة القياسية، للرقابة على الإنتاج وللتأكد من كمية المواد المصروفة للإنتاج. وبما أن التخطيط مبني وبشكل كبير على التوقعات والتنبؤات، وأن الوصفة تحدد حجم كمية الإنتاج،لذا فإن الوصفة ستساعد على تحسين مهارة التخطيط، ومن المزايا المهمة للوصفة القياسية:

1- الإنتاج الملائم.
2- تقديم خطة للطهو والإنتاج وتجاهل قرارات الإعداد الفردية من قبل بعض الطباخين.

3- نظام عمل بدلاً من الاعتماد على اجتهاد فرد معين من العاملين، حيث يحتمل أن يختلف الاجتهاد من عامل لآخر أو من مرة لأخرى.
4- إمكانية احتساب تكلفة الفقرة.
5- مراقبة الكلفة عن طريق المقارنة مع ماتم التوقع والتنبؤ به.
6- مراقبة حصص الطعام.
7- معرفة مقدار الابتعاد (الانحراف)عن الوصفة القياسية المعيارية.
8- إتاحة الفرصة للتصحيح الفوري للانحرافات.
9- بيان أو إعداد كشف بالمواد الموجودة فعلاً والتي تم جردها.
10- مراقبة المشتريات للمواد غير الضرورية وغير المستعملة.

من كل ما سبق يتضح أن بطاقات الوصفة القياسية تعد وسيلة رقابية مهمة تساعد مدير الأطعمة في الفنادق أو مدير المطعم المستقل في السيطرة والرقابة على القسم أو المطعم ولاسيما على العمليات الإنتاجية (إنتاج الأطباق) وكمية المواد التي تحتوي عليها، ومدى مطابقتها للكميات المقررة والمواصفات التي تسمى ب(حجم الحصة) (***Portion Size***) والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل فيما بعد، وينظم هذه البطاقة رئيس الطباخين التنفيذي (***Executive Chef***) وبمساعدة قسم الكلف وبإشراف ومتابعة مدير المطعم أو مدير الأطعمة في الفنادق. ومن أجل تطوير الملف الخاص بالوصفة القياسية(***SR***) للمطعم، ينبغي البدء في كتابة الوصفات القياسية، ويمكن الاستعانة بالوصفات التي تنشر باستمرار من قبل النشرات والإعلانات التجارية، أو من قبل بعض الشركات الصانعة والمجهزة للأطعمة، ومن الكتب الخاصة بالطبخ، ومن بعض الطباخين المتخصصين العاملين في المطاعم والفنادق، حيث يتوجب الحصول على هذه الوصفات من مصادر موثوقة ومعتمدة، ومن ثم العمل على تكييفها مع نوع المطعم المراد افتتاحه أو تطويره.

إن الوصفة لا يمكن اعتبارها وصفة قياسية ما لم يكن قد جرى فحصها في مطبخ المطعم. **وإن الغرض من فحص الوصفة يتمثل فيما يلي:-**

1-فحص الوصفة للتأكد من أن مكوناتها صحيحة.

2-فحص إجراءات الإعداد والتحضير للتأكد من وضوحها.

3-مراجعة تسلسل خطوات العمل.

4-فحص المعدات والأجهزة للتأكد من مدى ملاءمتها للإعداد والتحضير .

5-إعطاء قياسات وأحجام مكونات الأطعمة الجافة عن طريق الوزن ومكونات السوائل عن طريق الحجم.

6-القيام بعمل المشرف مع المختصين بالإنتاج وتسجيل أية تغيرات يمكن أن تحدث.

7-تحضير كمية صغيرة من وصفة الطعام لفحصها والتأكد من كونها ضمن المقاييس والمعايير.

8-زيادة الكميات وإعادة تذوقها للتأكد من مطابقتها للمقاييس المعيارية، إن كان الطعام مقبولاً ومرضياً.

وحينما تكون الوصفة القياسية مقبولة يتوجب تنفيذها كما في أي برنامج تدريبي من خلال:

1- في حالة تطوير وصفة جديدة ، يجب بيان سبب التطوير للعاملين في المطبخ، ومدى الانتفاع منها.
2- التركيز على كل جزء من الوصفة، مع إعطاء الأسبقيات والأمور الضرورية، لأنها قد تؤثر على النوعية أو الجودة النهائية، وخاصة الجزء الذي من الممكن أن تحدث فيه مشكلة في عملية الإعداد والتحضير.
3- العمل كإدارة على مساعدة العاملين في إعداد وتحضير الوصفة.
4- متابعة الوصفة وبشكل مستمر مادامت الفقرة مدرجة في قائمة الطعام.

كما أن الانحراف في المعلومات يكتشف من خلال المقارنة بين مايتم سحبه من المواد الغذائية المخزنية، والاستهلاك القياسي لمقدار وصفة الطهي، ويمكن ملاحظة التباين في بيانات الجرد الفعلي والسجلات المخزنية، وذلك تحسباً من حالات وقوع أمور مثل السرقة أو التبديد (الهدر) وضعف السيطرة على الحصص والخطأ في تدوين المعلومات والبيانات. وكلما تم توحيد مواصفات الإنتاج ووصفات الطهي لكل

طبق ومتابعة تطبيقها وإعطاء التوجيهات المستمرة والمباشرة للطباخين وإجراء المقارنة بين المستهلك الفعلي من مكونات الطعام المستخدمة في الإنتاج مع المستهلك المعياري ومراقبة الهدر والتبديد، سيقود بالتأكيد إلى زيادة الربحية بسبب المحافظة على إنتاج جيد وفق المواصفات والكلف المحددة مع قلة الهدر.

إن صناعة خدمة الأطعمة تختلف عن بقية الصناعات الأخرى، حيث إن الأطعمة معرضة أحياناً للسرقة من قبل العاملين أنفسهم، إذا لم تتخذ إجراءات رقابية إضافية ودقيقة ورقابة على الكلفة التي تصمم من أجل الحد من مثل هذه التصرفات. وبإمكان المدير أو الإدارة تقليل أثار هذه الحالات عن طريق الإشراف الإضافي على أعمال المطبخ وصالات الطعام.

ولتقييم المنتج حسب الفحص القياسي(***Standardization Test***) يتم تنظيم لجنة من العاملين من العنصر الرجالي والنسوي ومن أعمار مختلفة للقيام بهذا الغرض. إن إشراك العاملين في برنامج الوصفة سوف يحرك الرغبة والاهتمام في نفوسهم. وهذا يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المطعم. وإن وقت الظهيرة هو الوقت المناسب والمقبول لإجراء مثل هذه النوع من الفحص. علماً بأن الأشخاص غير المدخنين يكون لهم الأفضلية من خلال الإحساس الأفضل والأجمل والأنعم في التذوق. كما أن الحكم على المنتج النهائي يرتكز على تركيب المنتج ودرجة حرارته، علماً بأن رائحة المنتج وتأثيره المرئي وكميته سوف يكون لها التأثير أيضاً على التقدير النهائي، وإذا تم قبول فقرة الطعام (المادة) يتم كتابتها على نموذج الوصفة القياسية المثالية.

نماذج الوصفة القياسية

تعد الوصفة بنماذج مختلفة من حيث أسلوب درج الفقرات الواردة فيها،إلا أنها متشابهة إلى حد كبير من حيث المحتويات وفيما يلي نموذجان؛ الأول في الشكل رقم (21) والثاني في الشكل رقم (22). ومن ثم يتم وضعها في ملف الوصفات القياسية الخاص بالمطعم.

اسم المنتج____________ رقم الوصفة____________

طريقة الخلطة والملاحظات	**المكونات المستخدمة في الخلطة**	**وزن المكونات**		**كلفة الوحدة**	**الكلفة الكلية للوصفة**	
		أونصة	**رطل**	**دينار**	**فلس**	**دينار**
تعليمات التقشير	الوزن النهائي للخلطة	أونصة	رطل	كلفة العجنة		

كلفة الرطل الواحد التقريبية من الخلطة بالدينار:

كلفة الغرام الواحد التقريبية من الخلطة بالدينار:

تعليمات الخبز والعجن: طريقة الحفظ بعد الخبز والعجن :

معلومات العجنة:

شكل رقم(21)

نموذج الوصفة القياسية (المعيارية) المثالية

Standard Receipt Form				
Date:___			*Receipt No*:________	
Product Name: *Equipment Needed*: *Yield*: *Serving Size*: *Preparation Time*: *Temperature*:				
Ingredient	*Quantities*	*Method*	*Purchase Price*	*Total Cost*
			Cost Per Portion:__________	

شكل رقم (22)

نموذج ثاني لبطاقة الوصفة القياسية(المعيارية)

معلومات الوصفة : Recipe Information

أدناه أهم المعلومات الواجب تسجيلها وتدوينها في الوصفة القياسية :

1- **أسم المنتج (الفقرة)** (***Name of Product***)

2- **رقم الملف** (***File Number***)

3- **الإنتاج** (***Yield***)

حيث يجب تحديد إجمالي الوزن أو الحجم للمواد المحددة للطبخ، وبعد التحضير النهائي (أي بعد طبخها) وكذلك عدد الأطباق التي ستنتجها هذه المجموعة من المواد الداخلة في عملية الإنتاج.

4-حجم الحصة القياسية (حجم الكمية في الطبق) (***Portion Size***) : أي الحجم الحقيقي المقدّم للضيف من حيث الوزن والحجم وعدد القطع. كما أن الحصة يمكن أن تقدم أيضاً حسب حجم الإناء أو الوعاء (الصحن) الذي يقدم فيه أو بحسب عدد الحصص التي تؤخذ من واقع حجم حلة الطبخ المحددة.

5-التزيين (***Garnish***) **:** والمقصود بها الزينة الخاصة بالأطباق، وكذلك الخاصة بالبوفيهات والكافيتريات. حيث لابد من تحديد كمية الزينة للحلة الواحدة. ولكن في عمليات الخدمة الذاتية ينبغي تحديد الكمية لكل حلة. كما ينبغي تحديد حجم الطبق ونوعه بالنسبة لكل زبون.

6-المكونات (***Ingredients***) **:** يجب أن تدون المكونات وتسجل في الحقل الخاص بها. وأي تحضير مسبق يجب تحديده كخطوة أولى للوصفة (***Recipe***)، كما يجب الإفصاح عن الكميات بالحجم بالنسبة للسوائل وبالوزن بالنسبة للمكونات الجافة المستخدم منها لأكثر من (غرام) واحد. أما في حالة استخدام بعض المكونات لأقل من (أونصة) واحدة يتم الإفصاح عن الكمية بالحجم،مثل (4/1 ملعقة شاي) (*tsp.* 1/4)، هذا وإن جميع مختصرات الكميات يجب أن تكون قياسية في جميع الوصفات. والكميات تدون وتسجل بالمقادير التي تقاس في أجهزة القياس العادية (***Standards***)، فمثلاً لا تسجل (5/2) فنجان ولكن يتم استعمال (غرامات) أو أي قياس آخر معتمد.

وإذا كانت الوصفة قياسية بالنسبة لأحجام علب المصنع فيمكن استخدامها كقياس مثل علبة واحدة رقم (10). ويتوجب إعطاء الحالة الفعلية للمكونات حينما تضاف إلى الوصفة مثل: فنجان واحد من الطحين المغربل أو فنجان واحد من الطحين غير المغربل أو فنجان واحد من المكسرات المقطعة، أو فنجان واحد من المكسرات الصحيحة(الكاملة). وإذا كانت نوعية أو جودة المنتج النهائي تعتمد على ماركة أو عبوة محددة مثل إنه (كامل) أو(طماطم مقشورة في البوريه) (أي طماطم مغلية على النار) فيجب ذكر ذلك في المكونات.

7-الإعداد والتحضير (*Preparation*)

ينبغي تدوين كافة الخطوات اللازمة للتحضير للعملية الإنتاجية (طبخ الوجبة) وكذلك تدوين المكونات الداخلة في صنع الوجبة وطريقة وخطوات جمع هذه المكونات بالإضافة إلى تدوين معدات الطبخ اللازمة والإجراءات العملية مثل طريقة التسخين المسبق للمعدات ومدته. كما يفترض استخدام المصطلحات والعبارات المتداولة والمفهومة بين الطباخين مثل: (مزج، عمل توليفة، لف، أن يصبح كريم، ......الخ).

8− الطبخ (*Cooking*)

يتوجب تدوين درجة حرارة الطبخ والمدة اللازمة. كما يستلزم ذكر مؤشرات مراحل نضوج الطبق (***Doneness***). كما يجب الإشارة إلى التعليمات الخاصة بعمليات القلي إن وجدت.

9-الحفظ (*Handling*)

يجب أن لا ينسى انه يتوجب إضافة لمسة أخيرة للمنتج بعد الطبخ، كالمسح بالزبد أو تبريده على لوحة، وكذلك مكان وكيفية حفظ المنتج ودرجة الحرارة التي يجب احتفاظه أو تخزينه فيها إلى أن يتم تقديمه وخدمته للضيوف.

10-التكلفة (*Cost*)

من أجل الدقة في تسعير قائمة الطعام، فإنه يتوجب تسعير كل المكونات بما فيها (الزينة) للحصول على الكلفة الكلية. إن سعر الوحدة (***Unit Price***) لكل نوع من المكونات يحصل عليه من فواتير الشراء. وحينما يتم شراء منتج ما على أساس سعر

الوحدة، ووحدة القياس هذه مختلفة عن وحدة القياس المستخدمة في الوصفة، فعند ذلك يجب تحويل المنتج إلى وحدات قياس الوصفة. فكلفة كل مكون من مكونات الوصفة (تضرب) بالمقدار المطلوب في الوصفة لينتج عنه الكلفة الإجمالية لكل مكون. وبعد ذلك يجري جمع تكلفة جميع المكونات للحصول على التكلفة الإجمالية للمنتج. وبعدها يتم تقسيم التكلفة الإجمالية للمنتج على عدد الحصص الناتجة عن الوصفة لنحصل على كلفة الحصة الواحدة.

إن ملف الوصفات القياسية ليس ملفاً جامداً، وبما أن عادات تناول الطعام والشراب للضيوف والمستهلكين متغيرة دائماً، وكذلك الأجهزة والمعدات المستعملة في الإنتاج، والرغبة بتطوير المنتجات، وتكلفة المنتج، وكذلك عوامل أخرى عديدة، لذا تتطلب إجراء مراجعة دائمية للوصفات. كما إن التغيير مطلوب ومرغوب دائماً لمجاراة أذواق ومتطلبات الضيوف والزبائن والبقاء ضمن دائرة المنافسة في السوق. ولكن يجب عدم إجراء أي تغيير ما لم يتم إعادة تقييم للوصفة نفسها، وأن يتم هذا التغيير في جميع النسخ في الملف. وكل مطعم له طلبات مختلفة من حيث مقادير المنتجات اللازم إعدادها وتحضيرها. كما ينبغي أن تكون الوصفة قياسية بالنسبة للمقدار الذي يلبي بشكل أفضل المطلب الكمي أو العددي.

ملف الوصفة : أحد مستلزمات الرقابة

وبموجب الخبرة العملية ولضمان أفضل النتائج فإن نظام الملف الأمثل المقترح للوصفات القياسية، عبارة عن ملف يحمل رقماً لكل وصفة مكون من ثلاثة أجزاء، ويدل الجزء الأول على تشكيلة الأطعمة مثل (الأطباق المقبّلة، الحلويات، السَلطات)، أما الجزء الثاني فيدل على أطباق الأصناف داخل التشكيلة نفسها. في حين الجزء الثالث يدل على فقرات الأطعمة الخاصة في قائمة الطعام. فعلى سبيل المثال الوصفة التي تحمل الرقم (1-2-21) فإنها تشير إلى:

الأطباق المقبلة (1-)

والى اللحوم (2-)

وعلى الستيك السويسري (21)

أو مثلاً الوصفة التي تحمل الأرقام (1-4-5) فإنها تشير إلى:

الأطباق المقبلة (1-)

والى اللحوم (4-)

والى سندويش اللحم(5)

ومثال آخر عن الحلويات، فالرقم (2-1-11) يعني:

الحلويات (2-)

والى حلويات بالحليب (1-)

والى كريم كرميل (11-) وهكذا.....

وأما أن يتم حفظ هذه النسخ مركزياً لدى مكتب مدير المطعم، أو لدى رئيس الطباخين التنفيذي في الفنادق، أو أن تحفظ في ملفات مستقلة مصنفة حسب نوع الأطعمة لدى مسؤولي الأقسام في المطبخ مثلاً (الأطعمة الباردة والأطعمة الساخنة والمعجنات والفطائر).

إن الشيء الأكثر أهمية من النموذج نفسه هو المعلومات الحقيقية المدونة في الوصفة. حيث ينبغي أن تكون المعلومات المسجلة والمدونة فيها مفصلة بما فيه الكفاية بحيث إن الشخص القائم بإعداد وتحضير الفقرة لا يحتاج إلى إصدار قرارات ما.

ضبط وتعديل الوصفة: *Recipe adjustment*

إنه لمن الضروري واللازم أن يتم تعديل الريع (الناتج) (***Yields***) الوارد في ملفات الوصفة القياسية للمطعم،ويتم الاستعانة بمعادلة خاصة يتم الاستناد عليها لغرض ضبط ذلك الناتج. كما يحتاج وبشكل متكرر إلى تحويل مكونات هذه الوصفات إلى مقادير وحصص مختلفة. وليست هناك طريقة مثلى، بل هناك طرق مختلفة تعمل جيداً.. وعند استخدام أي طريقة فإن هناك عدة عوامل يجب الانتباه إليها. **واحدة من هذه العوامل هي المقاييس اللازم استخدامها**. **وأول طريقة للقياس هي التوزين**. والقياس بالوزن هو أكثر الطرق دقة في قياس أي مكون من المكونات. واستخدام هذه التقنية

مقتصرة تماماً على المكونات الصلبة في الوصفة. ويجب علينا أن نميّز الوزن حسب الشراء، قبل إجراء أي عملية تتبيل وتحضير والتي ينجم عنها خسارة الفاقد، والحصة القابلة للأكل ووزنها هو الوزن ما بعد التخلص من جميع الأجزاء غير القابلة للأكل وغير القابلة للتقديم.

والطريقة الثانية للقياس هي القياس على أساس الحجم. وهذه التقنية تستخدم عادة للمكونات السائلة وهي طريقة ممتازة للتحديد الدقيق. تعديل الوزن يتم عادة بإحدى

الطريقتين التاليتين:

1- **طريقة تحليل العوامل:** وهي أن نقسم الإنتاج الجديد على الإنتاج القديم للوصول إلى عامل التغيير والتحويل. وبعد ذلك يجري ضرب كل مكون من مكونات الوصفة بهذا العامل. والشكل رقم(23) يوضح ذلك، ففي المثال الأول لدينا وصفة تنتج (20) حصة ونحتاج لعمل تعديل الإنتاج إلى (35) حصة. وبالاعتماد على المعادلة نقسم الناتج المطلوب على الناتج المعروف ليعطينا عاملاً للزيادة. ولهذا فإن قسمة (35) على (20) يساوي(1.75) وهو عامل التغيير لدينا.

المكونات	الكمية		العامل		الكمية الجديدة
أ	7.5 رطل	×	1.75	=	13.125 رطل
ب	3 ملعقة شاي	×	1.75	=	5.25 ملعقة
ج	4 ملعقة طعام	×	1.75	=	7 ملعقة طعام
د	10 أونصة	×	1.75	=	17.5 أونصة

شكل رقم (23)

يوضح طريقة ضبط الوصفة بطريقة العوامل لوصفة مفترضة

ملاحظة: الرطل= 16 أونصة =0,4536 كغم

1 أونصة = 28.35 غم

2- طريقة النسبة المئوية : ويطلق عليها (طريقة الخباز) في ضبط الوصفة. وطالما إنها تتعامل مع الوزن الكلي للوصفة فإنها أكثر دقة من طريقة العوامل. ويتم الحساب عن طريق حساب النسبة المئوية للمكون فيما يتعلق بالوزن الإجمالي المطلوب، وفي هذا الإجراء ينبغي تحويل الوصفة الأصلية إلى حصة وزن قابلة) وتظهر النسبة المئوية المقررة لكل مكون، وعند القيام ***EP***) والتي يرمز لها بالرمز (***Edible Portion***للأكل (بضبط الوصفة يتوجب إيجاد وزن جديد لكل مكون بالمقدار المطلوب تحضيره ويتم احتسابه بضرب حجم الحصة بعدد مرات التقديم المطلوبة، وهذا العامل من التحويل المئوي يضرب بالكمية القديمة في الوصفة ليعطي الكمية الجديدة المطلوبة للوصفة المعدلة، كما هو موضح في الشكل رقم (24).

المكونات	الكمية		النسبة المئوية		الكمية الجديدة
أ	4 أونصة و 6 رطل	×	1.295	=	129.5 أونصة
ب	2 أونصة و 1رطل	×	1.295	=	23.31 أونصة
ج	6 أونصة و 2 رطل	×	1.295	=	49.21 أونصة
د	4 رطل	×	1.295	=	82.88 أونصة

شكل رقم(24)

يوضح طريقة ضبط الوصفة بطريقة النسبة المئوية

ملاحظة: الرطل= 16 أونصة =0,4536 كغم

1 أونصة = 28.35 غم

وفي المثال الثاني يتبين لنا وصفة تحتاج إلى (220) أونصة من المكونات للكمية الإجمالية وحجم الحصة. ومدير المطعم يريد تعديل هذه الوصفة إلى المقدار المطلوب (95) حصة بواقع (3) أونصة للحصة . وحسب المعادلة يتم ضرب (95) حصة في (3) سوف يحتاج إلى 285 أونصة من المكونات للكمية الجديدة. وبحسب الوصفة أو

المعادلة أيضاً فان الكمية المرغوبة من المكونات تقسم على الكمية المعلومة منها سوف نحصل على عامـل كنسبة مئوية لعمل التغيير في الوصفة. وهكذا فإن(285) (الكمية المطلوبـة والمرغوبـة) والمقسـومة عـلى(220) (الكمية الحالية) تساوي (1.2954) وهو العامل اللازم استخدامه لإجراء التغيير في الوصفة. والمقادير الجديدة والمعطاة بالأونصات يتوجب تحويلها إلى أرطال كاملة وكسور الرطل قبل القيام بالتحضير الفعلي للوصفة. وهناك بعض الاختلاف فـي الكميـة الإجماليـة المطلوبـة والكميـة الإجـمالية الظـاهرة في هـذه الوصـفة بسـبب النقـاط التقريبيـة (***Rounding Off***) مثـل (1.2954) تصـبح (1.295) أي (ثـلاث كسـور عشرية) في عمود النسبة المئوية أثناء الضرب.

في جميع حالات تعديل الوجبة، فإنه يجب تدقيق نسبة المكونات لتحديد أن الوصـفة التـي تنفـذ الآن تتم حسب ما تم كتابته بالوصفة وحسب التعديلات الأخيرة. ومن الانتقاد لهذا التعديل هو مايتخـذه كاتب الوصفة من حكم على الأقيام. والمعروف بأن بعض التوابل لا تضفي بشكل مناسب نكهتها من خلال هـذا التعـديل الريـاضي. ولـذلك فـإن تـذوق الإنسـان سـيكون حاسـماً لإجـراء التعـديل المناسـب لأذواق المستهلكين وفي قبول الوصفة فيما بعد.

كما أن التغيير السريع لأسعار الأطعمة يتطلب مراجعة لأسعار الوصفة مرة واحدة عـلى الأقـل كـل ثلاثة أشهر. وإن مديري المطاعم الذين برمجوا وصفاتهم بالحاسـوب سـوف يسـتمتعون بمزيـة المراجعـات الفورية لأي تغير في السعر. ومع الاستراتيجيات الصحيحة لقائمـة الطعـام، فـإن هـذه المراجعـات سـتعكس الارتفاع والانخفاض في أسعار قائمة الطعام على مدى (24) ساعة. الوصفة القياسـية يجـب أن تكـون ثابتـة من حيث عوامل الذوق والكمية والنوعية (الجودة) والشكل والتزيين وطريقة التحضير، والأكـثر أهميـة أن الحصص المحددة مقدمة بأسعار محدودة. كما ويوصى بتحضير وصفات قياسية محدودة الثمن على الـرغم من إن هذا يعتبر أمراً معقداً، وعلى مديري المطاعم جعل الوصفات قياسية وتقدير أسعارها، وهـي عمليـة طويلة جداً ولكنها تستحق المال والوقت والجهد المطلوب. والشكل رقم (25) يظهر

نموذجاً للتكلفة. كما لا يمكن لعملية أن تعطي تسعيرة دقيقة للبنود في وصفة قوائم الطعام ما لم تكن الوصفات المحددة الثمن متاحة وتعطينا أسعار الحصص وأحجامها. وعلى أية حال ومع نظام التسعير حسب كلف الأطعمة المفروضة (*Forced Food Cost Pricing System*)، يمكن تحديث أسعار الوصفات، لأنه يمكن حساب المعامل أو النسبة المئوية، وبالتالي استخدام هذا المعامل في تحديث كل وصفة من الوصفات بدلاً من إعادة تحديد كلفة الوصفات بالكامل. وبشكل عام يتطلب كل ستة أشهر أن يقوم مدير المطعم بتقييم وصفاته ليقيس أرباحه.

الأسعار والحصص (***Price and Portion***)

إن النقطة الحرجة والخاصة بمراقبة التكلفة وتسعير القائمة هي المقياس الخاص بالمكونات الداخلة في المنتج والمكونات المقدمة للضيف. والقياس الدقيق هو الجزء الأهم في التحضير للطعام.

وعلى العاملين كافة أن يهتموا بموضوع التقسيم إلى حصص. ويمكن تحديد الحصص بطرق عديدة ومختلفة بالاعتماد على ما يمكن تطبيقه على الوصفات التي يجري تقديمها.

إن المعلومات الخاصة بالتقسيم إلى حصص مفيدة جداً ونافعة عندما تشمل مع السعر. وسجل الحصة يعطي ثباتاً في الكميات المقدمة. الالتزام بذلك يحقق جزءاً كبيراً من متطلبات الربح الناتج من خدمة الطعام. كما إن مراقبة الحصص من مسؤولية الإدارة. وإن تسجيل حجم الحصة وسعرها في قائمة الطعام يخدم غرضين، والغرض الأكثر وضوحاً بهذا الخصوص هو توثيق أسعار وحصص كل الوصفات المقدمة. والغرض الثاني هو إن التسجيل يخلق الاطمئنان لدى كادر العاملين. كون ذلك سيجنبهم الاستفسار من المدير (كم الكمية التي نقدمها وما السعر الذي نأخذه؟). ويتحقق دخل المطعم عن طريق بيع المنتج للضيوف.

الوصـــفة ______________________ الرمز_________________

عدد الحصص ______________________

حجم الحصة ______________________

الزينـــة ______________________

القطعة المقدمة______________________

المكونات	الكميات	الكلفـــــة: الوحدة	الكلفـــــة: المجموع	الطريقـــة
لمكونات مدونة بمجموعات أو بفقرة ، حسب استخدامها تفصل عن بعضها بفراغات				طرق التحضير أو الإجراءات لكل مجموعة أو فقرة مفصولة عن بعضها بفراغات . وهذا النموذج يظهر طريقة كل مجموعة من المكونات أو مكونات فردية. وبعد ذلك الطريقة لجمع وتوحيد المكونات الآتية:-

الكلفة الكليــة ____________

الكلفة لكل حصة____________

شكل رقم (25)

يوضح نموذج الوصفة القياسية المسعرة

كما أن أغلب الأرباح ناشئة عن ما يتم الحصول عليه من بيع كل بند من بنود قائمة الطعام. وبناءاً على إحصائيات جمعية المطاعم الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية (***National Restaurant Association***) فإن

نسبة (4%)هي متوسط الربح في المطاعم، وهي نسبة تأتي من بيع بعض منتجات الأطعمة. وهناك خسائر عديدة ناتجة من عدم استرداد المبالغ غير المدفوعة عن الفواتير، وعن الزيادة في الحصص، ومن فقدان الطعام، أو عدم الاستفادة من المنتج بشكل كامل. والمعادلة التالية تظهر حجم الخسائر التي يمكن أن تظهر في هذا المجال، فلو سكب عامل خدمة (فنجانين) من القهوة كانا متروكين في دلة القهوة أو الوعاء لأنه لا توجد فرصة لتقديمهما أو الاحتفاظ بها لحين الحاجة إلى قهوة إضافية، وكان سعر فنجان القهوة الواحد (دولار واحد) فإن سعر الفنجانين سيساوي (2 دولار) عند البيع. والمعادلة الرياضية للربح هي ضرب (س)×0.04 = 2 دولار، لذا (س) = 2 دولار مقسوماً على هامش ربح (0.04)أي:

$$س = \frac{2}{0.040}$$

أو أن

س = 50 دولار

وهذا يعني أنه على مدير المطعم أن يبيع بما يعادل (50) دولاراً كي يعوض قيمة هذين الفنجانين المسكوبين من القهوة اللذين سكبهما عامل الخدمة. كما يمكن تطبيق نفس المعادلة على النواقص من المواد عند استلامها وعلى المقادير الزائدة للأطعمة الداخلة في تحضير وإعداد بنود القائمة. وإنه لا يمكن الاعتراض على تحسين أي من الوصفات ولكن الأسعار مبنية على معرفة مكونات الوصفة. وإذا كان لابد من تغيير، فإنه يراد من الطباخ أن يشعر الإدارة بذلك حتى يمكنه من إعادة حساب وصفة

القائمة. وللعلم فإن مراقبة الحصص هي عملية الغرض منها هو التأكيد على وجود أطعمة كافية في حصص متساوية لتخدم جميع الضيوف والزبائن المحتملين. ورقابة الحصة ضرورية للحد من الخسائر.

أسئلة الفصل الحادي عشر

س1: عدد أهم مزايا الوصفة القياسية .

س2: وضح الغرض من فحص الوصفة .

س3: بين كيف تكون الوصفة القياسية مقبولة كما في أي برنامج تدريبي .

س4: عدد أهم معلومات الوصفة القياسية وأشرح أحدها .

س5: تحدث عن كيفية ضبط وتعديل الوصفة .

ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة وصحح الخطأ أن وجد؟

1- الوصفة القياسية هي أداه في يد المدراء والمسوؤلين القائمين على تأسيس خدمات الأطعمة على اختلاف أنواعها.

2- من أدوات المراقبة الإدارية الضرورية هو استخدام الوصفة القياسية، للرقابة على الإنتاج وللتأكد من كمية المواد المصروفة للإنتاج.

3- ينظم بطاقة الوصفة القياسية رئيس الطباخين التنفيذي (***Executive Chef***) وبمساعدة قسم الكلف وبإشراف ومتابعة مدير المطعم أو مدير الأطعمة في الفنادق.

4- إن الوصفة لا يمكن اعتبارها وصفة قياسية ما لم يكن قد جرى فحصها في مطبخ المطعم.

5- بطاقات الوصفة القياسية تعتبر وسيلة رقابية مهمة تساعد مدير الأطعمة في الفنادق أو مدير المطعم المستقل في السيطرة والرقابة على القسم أو المطعم.

6- إن صناعة خدمة الأطعمة تختلف عن بقية الصناعات الأخرى، من حيث أن الأطعمة معرضة أحياناً للسرقة من قبل العاملين أنفسهم.

7- يتوجب التركيز على كل جزء من الوصفة مع إعطاء التفضيلات الضرورية، لأنها قد تؤثر على النوعية أو الجودة النهائية، وخاصة الجزء الذي من الممكن أن تحدث فيه مشكلة في عملية الإعداد والتحضير.

8- أن الحكم على المنتج النهائي يرتكز على تركيب المنتج ودرجة حرارته، علماً بأن رائحة المنتج وتأثيره المرئي وكميته سوف يكون له التأثير أيضا على التقدير النهائي.

9- تعد الوصفة بنماذج مختلفة من حيث أسلوب درج الفقرات الواردة فيها، إلا أنها متشابهة إلى حد كبير من حيث المحتويات.

10- يقصد بحجم الحصة القياسية (حجم الكمية في الطبق) هو الحجم الحقيقي المقدم للضيف من حيث الوزن والحجم وعدد القطع.

11- يقصد بـ (***Garnish***) هي الزينة الخاصة بالأطباق وكذلك الخاصة بالبوفيهات والكافيتريات.

12- إن التغيير مطلوب ومرغوب دائماً في قوائم الطعام لمجاراة أذواق ومتطلبات الضيوف والزبائن والبقاء ضمن دائرة المنافسة في السوق.

الباب الخامس

العناصر المساندة لقائمة الطعام

الفصل
الثاني عشر

قائمة الطعام وإدارة المطبخ

12 قائمة الطعام وإدارة المطبخ

قائمة الطعام والمطبخ

إن المكان الطبيعي لإنتاج الأطعمة هو المطبخ والذي يعتبر المكان الأساسي لتحويل المواد الغذائية الخام (***Raw Material***) إلى وجبات غذائية مستساغة، وبترتيب يتلاءم مع أذواق ورغبات الزبائن والضيوف. وإن الإنتاج في المطبخ هو المفتاح الرئيسي للمطعم لأنه ذو علاقة مهمة ومباشرة بقائمة الطعام كذلك تعتبر السيطرة على الإنتاج مهمة جداً للتقليل قدر الإمكان من التلفيات والنقص الممكن حدوثه أثناء الإنتاج، حيث يتوجب أن يكون الإنتاج منظماً قدر المستطاع وحسب التوقعات والطلبات. كما يجب أن يكون هناك فريق عمل مدرب جيداً لإنجاح قائمة الطعام، كذلك وجود عدد كافٍ من العاملين داخل المطبخ وحسب التخصصات الفنية والمهنية والتي يجب أن تتناسب مع درجة وسمعة المطعم ونوع قائمة الطعام المعتمدة فيه.

كذلك من المهم لقائمة الطعام إنشاء نظام معين للإنتاج يسمى (تصنيف الإنتاج) على سبيل المثال عند طلب اللحم (عند تنظيم طلب شراء اللحم) يتوجب توضيح، ما هي طريقة التقطيع المطلوبة وما هو الوزن المطلوب وما هي نسبة الدهون المطلوبة فيه....الخ. كل هذه العوامل يتم تحديدها في طلب الشراء (***Market List***) من قبل رئيس الطباخين. إن هذا التحديد يتم ضمن مواصفات قياسية معتمدة في العرف الفندقي وبمساعدة قسم المشتريات لضمان أفضل إنتاج عند تحويل هذه المادة وبقية المواد الخام الداخلة في الإنتاج إلى أطباق جاهزة تتلاءم مع المعايير الفندقية.

المطبخ وأهميته في المطعم

إن لعملية توفير المستلزمات الضرورية والمناسبة في المطبخ وفصل الوظائف دور مهم في عملية إنتاج الأطعمة بدقة ومهارة. إذ لابد أن يكون هناك مكان واسع للقصابة ومكان للحلواني ومكان لتحضير الصلصات وهكذا. إضافة إلى تهيئة كافة الشروط اللازمة لتوفير مناخ مناسب وجيد للعمل كالإنارة الجيدة والتهوية وكل الشروط الأخرى.

إن المطبخ والمطعم متساويان في الأهمية، ومتلازمان دائماً، حيث لا مطعم بدون مطبخ ولا مطبخ بدون مطعم، وعلى عكس المطعم فإن المطبخ دائما أو في أغلب الأحيان يكون غير ظاهر للعيان، عدا في بعض أنواع المطاعم، حيث تتعمد إداراتها إلى أن تكون عملية إعداد وإنتاج الأطعمة أمام ضيوفها كنوع من الترويج ولإظهار قدرة العاملين في الطبخ وإظهار إبداعاتهم في العمل.

ويتفاوت حجم المطبخ ومعداته وأجهزته حسب كبر المطعم أو الفندق بحيث يتلاءم مع التصميم ويؤدي الغرض الذي أنشأ من أجله، وتبعا لهذا التفاوت في الحجم يتم تقسيم المطبخ تبعاً لحجم المطعم ومقدار الإنتاج الذي سيقدمه، وبشكل عام فإن عملية التخطيط السليم لأجهزة ومعدات المطبخ تعتمد على:

أولا: التخطيط المسبق لجزء السوق المنشود.

ثانيا: محتويات قائمة الطعام ومكوناتها.

ثالثا: نوع الخدمة المخطط لها بشكل كامل.

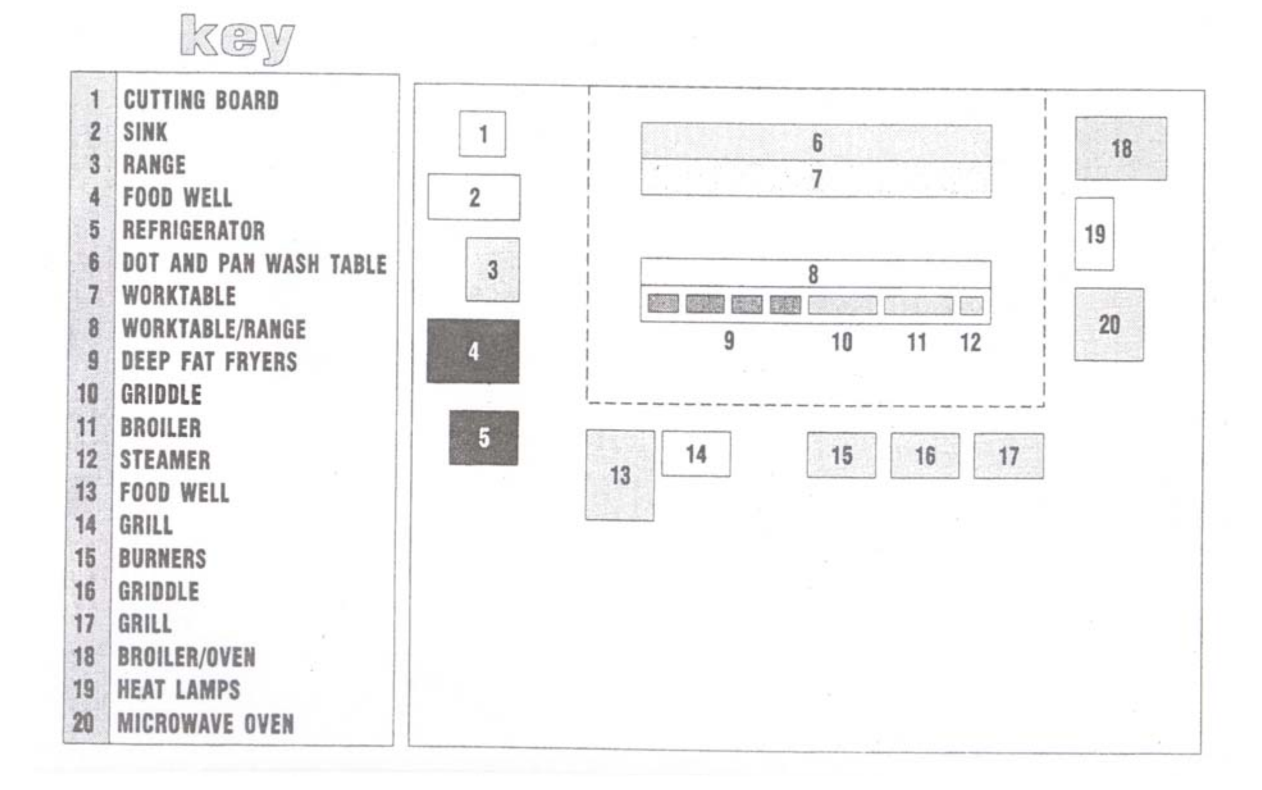
إن التصميم والتخطيط الصحيح للمطبخ على الأقل يوفر أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، والمعدات الموجودة فيه يجب أن تسهل عملية التسليم الاقتصادي والسريع للوجبات إلى الزبائن والضيوف، وأن تكون المعدات الصحيحة في المكان الصحيح، كذلك لقائمة الطعام أثر في نوعية وشكل المعدات المستخدمة، فقائمة الطعام المحددة (الثابتة) تقلل من الأجهزة والمعدات المطلوبة، على عكس قوائم الطعام

حسب الطلب والتي تحوي على اختيارات كثيرة والتي تحتاج إلى عمليات معقدة ومعدات خزن أكثر. حيث إن مرونة المطبخ تعتمد على تنظيم قائمة الطعام.

وعلى إدارة المطعم أن تحسن ترتيب هذه الأجهزة والمعدات لضمان انسيابية العمل ضمن كل اختصاص داخله من حيث وجود أواني الطهي وأواني البخار وأجهزة الشوي ومقالي الزيت العميقة وأفران الشوي وطاولات التسخين وأجهزة المايكرويف ومكائن تقشير البطاطا والعجائن والخلاطات الكبيرة إضافة إلى غرف التبريد والتجميد للخزن مع وجود ثلاجات لحفظ اللحوم المصنّعة وإلى غير ذلك، ويمكن ملاحظة الشكل رقم (26) والذي يمثل الترتيب النموذجي لمطبخ تابع لمطعم داخل فندق درجة ممتازة.

تصميم المطبخ وسير العمل فيه *Kitchen design and work flow*

كلما كان تصميم المطبخ نظامياً وجيداً ومقسما بشكل مناسب وصحيح كان سير العمل فيه سهلاً، حيث تتوجب السيطرة على الحركة من وإلى المطبخ عادة عبر بابين رئيسيين (***Tow Doors***) وكل باب باتجاه واحد لكي لا يتواجه العاملون وبالتالي تصادمهم (الداخلين إلى المطبخ مع الخارجيين منه)، وهم يحملون الأطباق الجاهزة للتقديم أو صواني الخدمة، حيث يدخل عمال الخدمة إلى المطبخ من باب الدخول(***IN***) ويضعون الأطباق والمعدات المستعملة والفوارغ المرفوعة من أمام الضيوف بعد انتهائهم من تناول الطعام في غرفة غسل الصحون والأقداح والتي دائما تكون قرب الباب (بداية المطبخ)، ويخرج عمال الخدمة من الباب الثاني (باب الخروج) (***OUT***) وهم يحملون الأطباق الجاهزة للتقديم من أطباق السلطات والصحون الرئيسية والحلويات والمشروبات بأنواعها... الخ إلى طاولات الضيوف في المطعم وخدمتها.



شكل رقم(26)

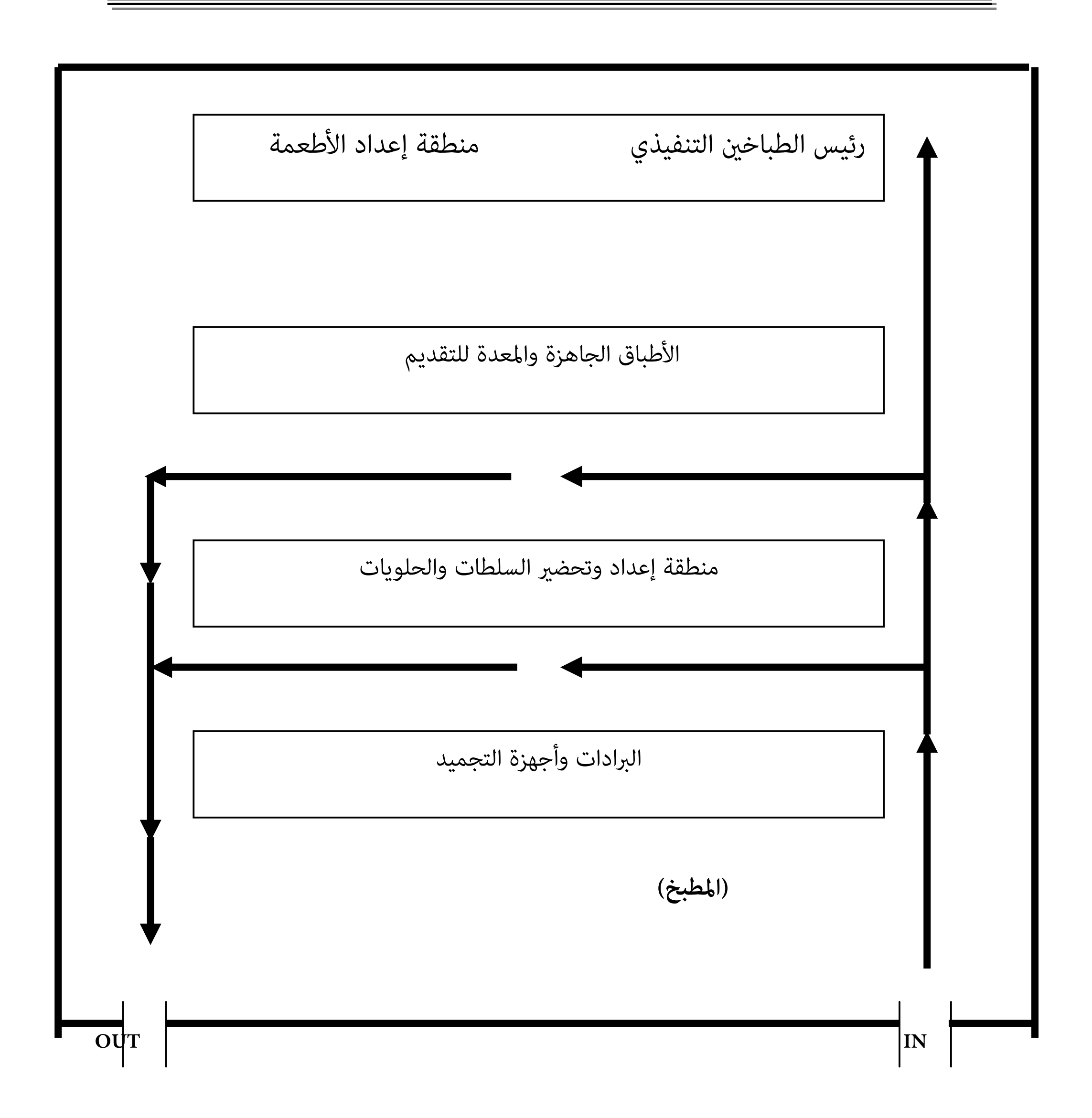
يوضح التصميم النموذجي لمطبخ تابع لمطعم داخل فندق درجة ممتازة، موضحاً فيه أهم المعدات والآلات الضرورية للعمل

وكما هو موضح في الشكل رقم (27) فيلاحظ عند دخول عـمّال الخدمة وهم يحملون طلبات جديدة للضيوف إلى المطبخ (***New Orders***) فإنهم يتجهون إلى منطقة إعداد الأطعمة قرب الطباخين، ويتركون طلبات الضيوف لدى رئيس الطهاة (***Head Cook***) الذي يتفحص الطلبات (***Orders***) ويقرأها بصوت مسموع للطهاة لغرض إعدادها كلاً حسب اختصاصه، وبعد إنهاء الطهاة لعملهم وإنتاجهم الأطباق المطلوبة وفق (الطلبات) يحضر عمال الخدمة لأخذها والخروج بها إلى المطعم وإيصالها إلى الضيوف، وأن يكون قرب كل قسم إنتاجي داخل المطبخ طاولات توضع عليها الأطباق الجاهزة والمعدة للتقديم منعاً لحدوث إرباكات في العمل وتراكمها عند الطهاة.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه يفضل دائماً أن يتم إنشاء المطبخ في نفس الطابق الذي يتواجد فيه المطعم، أو يكون قرب كل منافذ تقديم خدمات الطعام والشراب كما هو الحال في الفنادق، وفي كثير من الأحيان يربط المطبخ بشبكة من الممرات الخلفية مع كل المنافذ لتسهيل استلام المواد الخام وإيصال الأطعمة الجاهزة إلى الضيوف وتقليلاً في النفقات والوقت وإيصال الأطعمة ساخنة إلى الضيوف.

الفعاليات الرئيسية لقسم الأطعمة:

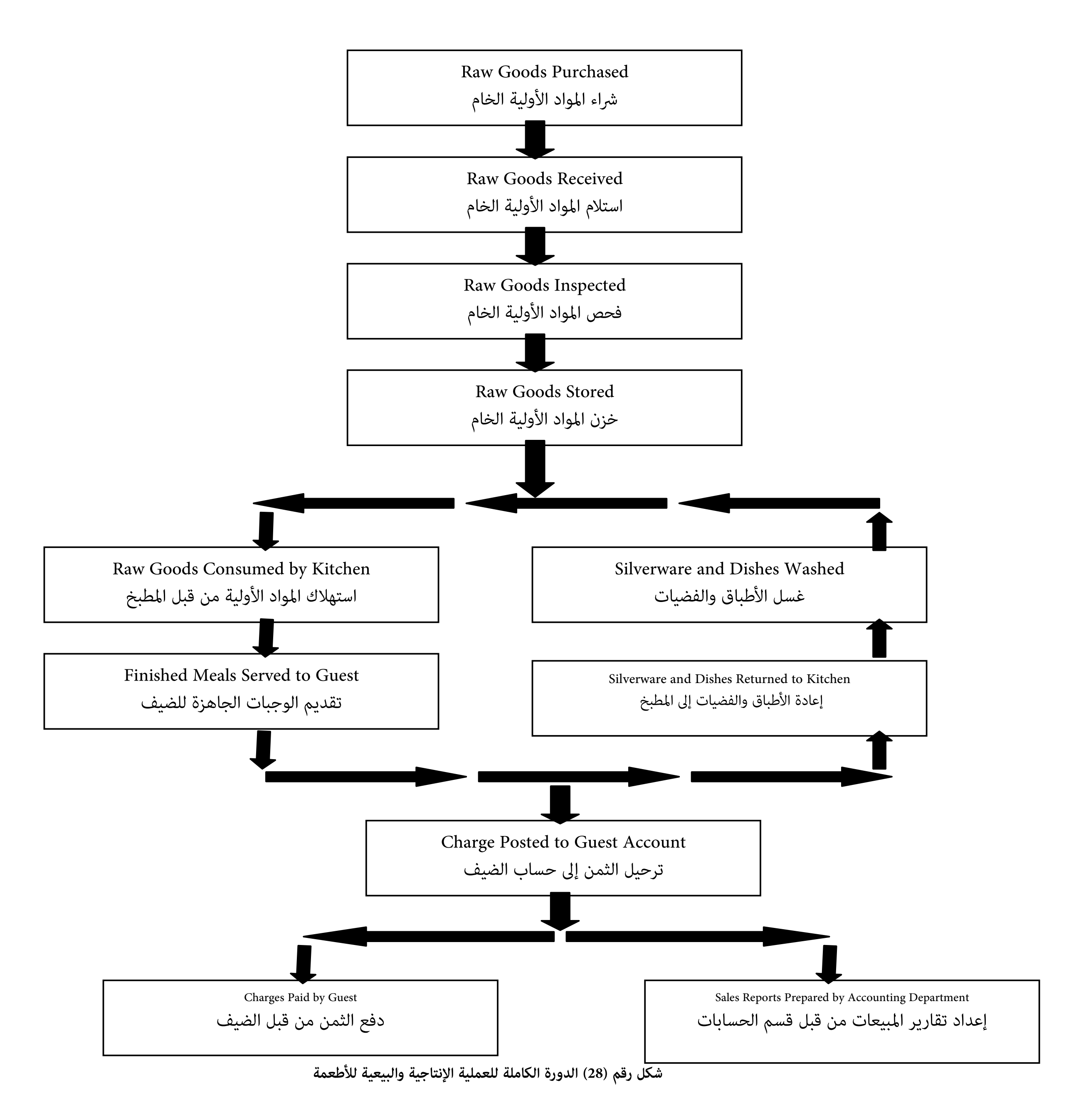
تعد عملية إنتاج الأطعمة من العمليات المهمة في المطاعم والفنادق ويتوجب إحكام الرقابة والسيطرة على مراحلها لتضمن السيطرة على الإنتاج وتقليل التكاليف وتحديد المسؤولية. وتكون هذه المراحل متسلسلة إبتداء من شراء المواد الأولية الخام الداخلة في الإنتاج ضمن المواصفات القياسية المحددة من قبل رئيس الطباخين التنفيذي(***Executive Chef***) علماً أن الشراء قد يكون مباشراً (أي يتم استلام المواد الخام مباشرة من السوق) إلى منطقة الإنتاج (المطبخ) أو بشكل غير مباشر أي يتم إدخال المواد الخام المشتراة إلى المخازن المناسبة للبضاعة المشتراة، والمرحلة الأخرى هي عملية الاستلام لهذه المواد من قبل لجنة متخصصة لهذا الغرض أو من قبل شخص مخوّل بذلك



شكل رقم (27)

يوضح دورة العمل المثالية داخل المطبخ

حسب سياسة المؤسسة أو الفندق باتباع الأساليب الصحيحة في عملية الاستلام من حيث تدقيق المواد المستلمة ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة، والاهتمام الخاص في استلام المواد الغالية الثمن كاللحوم الحمراء والبيضاء والأسماك مثلاً، ومن إدخال هذه المواد إلى المخازن المناسبة لها من حيث توفر الشروط الصحية والأجواء المناسبة للخزن ، وخاصة للمواد المشتراة على أساس نصف أسبوعي مثل الفواكه والخضروات والألبان وغيرها، والمواد المشتراة على أساس نصف شهري كالبقوليات والمواد الجافة، والمقصود هنا بالأجواء المناسبة من حيث درجة الحرارة والبرودة والرطوبة، بما يضمن عدم تلف هذه المواد لحين استهلاكها من قبل الجهة الطالبة لها وهي (المطبخ). بعدها تتم عملية الإصدار المخزني لهذه المواد إلى الجهة المستفيدة (المطبخ) ويكون الإصدار بموجب طلبات رسمية موثقة، وبعدها تتم عمليات الإعداد والتحضير والتقطيع والتنظيف والتشذيب لهذه المواد داخل المطبخ ومن ثم عملية التجزئة إلى قطع أو حصص (***PORTION***) وجعلها جاهزة للطهو بعد تصنيفها، حيث تتم عملية طهوها وطبخها بوسائل الطهو المختلفة وجعلها أطباقاً جاهزة للبيع ومن ثم خدمتها من قبل عمال الخدمة إلى الضيوف، والحصول على أثمانها عن طريق محاسبة الضيوف بعد استهلاكهم للوجبات المقدمة لهم، وإنتهاءاً بإشباع رغبات الضيوف والزبائن ثم الوصول إلى تحقيق القناعة لديهم والتي تنعكس بالتالي على قناعة العاملين في المطعم ومن ثم قناعة المالكين ومدراء المشروع وتتضح هذه الفعاليات من الشكل رقم (28)، كما أن هناك تلازماً قوياً بين هذه الفعاليات وعملية الخدمة من حيث اكتمال الدورة عند إرجاع عمال الخدمة للأطباق والصحون (الفوارغ) إلى المطبخ، ومن ثم غسلها وجعلها جاهـزة للاستخدام مرة أخرى من قبل كادر المطبخ ، وترتيب الأطباق والوجبات بها، ومن ثم خدمتها مرة أخرى.



شكل رقم (28) الدورة الكاملة للعملية الإنتاجية والبيعية للأطعمة

قائمة الطعام والضوابط الصحية:

على جميع طاقم العمل في المطبخ أن يولي اهتماماً كبيراً للأمور الصحية والنظافة والحماية والأمن، فتوجد في الكثير من البلدان القوانين التي تلزم منظمات تقديم وتجهيز الأطعمة بحماية الطعام والشراب وحماية الزبائن والضيوف من حالات التسمم التي يمكن أن تحدث، أو من بعض الحالات الأخرى مثل تأمين وجود مناطق يمنع فيها التدخين في مناطق تناول الطعام .

من الناحية العملية فان مدراء وموظفي ومالكي خدمة الطعام لا يحبون ولا يحبذون تسرب أي نوع من الأمراض إلى منطقتهم لذلك فإنهم يؤمنون أن التدريب على الأمن والحماية هو جزء أساسي من العملية التشغيلية.

في هذه الأيام يجب على من ينتج ويقدم خدمات الطعام أن يؤمن للضيوف أطعمة طبيعية وصحية قدر الإمكان ملتزماً بذلك بكل إجراءات الصحة والسلامة المعتمدة مع مراعاة القوانين المتعلقة، كذلك بخدمة المشروبات بأنواعها. فلو تخيلنا ظهور عنوان في جريدة ما يعلن عن وفاة أحد الأشخاص نتيجة تناوله وجبة طعام بمطعم معين، فان ذلك سيثير ضجة إعلامية كبيرة بالإضافة إلى دعوى قضائية ضد المطعم، كل هذه الأمور تؤدي إلى انهيار سمعة المؤسسة أو المطعم في الوقت الذي تسعى فيه المؤسسة أو المطعم إلى الاحتفاظ بها والحصول على حصة سوقية أكبر عن طريق الإنتاج الجيد والخدمة المميزة.

وهناك في بعض المطاعم والمؤسسات الفندقية برامج لتقليل المخاطرة في مجال النظافة والصحة تركز على تقليل المخاطرة في هذه الأمور بحيث يتم وضع مقاييس لكل نقطة إنتاج بحيث تكون تحت المراقبة الدورية، سواء أكانت في مناطق الإنتاج (المطبخ) أم في المناطق الأخرى المتعلقة بالطعام والشراب كمناطق الخدمة حيث تشمل المراقبة شراشف الطاولات والمواد المستعملة في التنظيف وإلى غير ذلك، إذ يجب حماية هذه المواد من الأوساخ والتلف قدر الإمكان من خلال غسل وتعقيم كل البياضات والفوط والشراشف بعد كل وجبة طعام.

ولأن قطاع الضيافة يركز على عنصر الأيدي العاملة في قواعد النظافة والصحة العامة. ففي الولايات المتحدة الأمريكية صدرت مجموعة من القواعد والبيانات والتعليمات للتأكيد على أن محلات بيع الأطعمة خاضعة للقوانين، وهذه القوانين تتضمن خطوطاً عريضة وحدوداً لتقليل ومنع انتشار الأمراض في هذه المحلات وتضمن نظافة المعدات المستعملة ونظافة مناطق تقديم الطعام، وتضمن معاملة جيدة مع الزبائن.

أسئلة الفصل الثاني عشر

س1: إن لعملية توفير المستلزمات الضرورية والمناسبة في المطبخ وفصل الوظائف دور مهم في عملية إنتاج الأطعمة بدقة ومهارة، تكلم عن هذا الموضوع .

س2: إن عملية التخطيط السليم لأجهزة ومعدات المطبخ تعتمد على عدة أمور، عددها مع شرح لأحدها .

س3: تكلم عن المطبخ وأهميته للمطعم.

س4: وضح أثر تصميم المطبخ على سير العمل فيه .

س5: تكلم عن العلاقة بين قائمة الطعام والضوابط الصحية .

س6: وضح مع الرسم (***Kitchen design and work flow***) .

س7: وضح مع الرسم الدورة الكاملة للعملية الإنتاجية والبيعية للأطعمة .

س8: هناك في بعض المطاعم والمؤسسات الفندقية برامج لتقليل المخاطرة في مجال النظافة والصحة تركز على تقليل المخاطرة في هذه الأمور ؟ وضح ذلك .

س9: بين كيف أن التصميم والتخطيط الصحيحين للمطبخ يوفران أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية .

س10: ان لعملية توفير المستلزمات الضرورية والمناسبة في المطبخ وفصل الوظائف دور مهم في عملية انتاج الاطعمة بدقة ومهارة، تكلم عن هذا الموضوع.

ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة وصحح الخطأ إن وجد :

1- إن المكان الطبيعي لإنتاج الأطعمة هو(المطبخ) الذي يعتبر المكان الأساسي لتحويل المواد الغذائية الخام (***Raw Material***) إلى وجبات غذائية.

2- إن الإنتاج في المطبخ هو المفتاح الرئيسي للمطعم لأنه ذو علاقة مهمة ومباشرة بقائمة الطعام كذلك تعتبر السيطرة على الإنتاج مهمة جداً للتقليل قدر الإمكان من التلفيات والنقص الممكن حدوثه أثناء الإنتاج.

3- لايشترط أن يكون الإنتاج منظماً قدر المستطاع وحسب التوقعات والطلبات. كما يجب أن يكون هناك فريق عمل مدرب جيداً لإنجاح قائمة الطعام.

4- من غير الضروري وجود عدد كافٍ من العاملين داخل المطبخ وحسب التخصصات الفنية والمهنية والتي يجب أن تتناسب مع درجة وسمعة المطعم ونوع قائمة الطعام المعتمدة فيه.

5- من المهم لقائمة الطعام إنشاء نظام معين للإنتاج يسمى (تصنيف الإنتاج).

6- يكون الشراء في المطاعم والفنادق ضمن مواصفات قياسية معتمدة في العرف الفندقي وبمساعدة قسم المشتريات لضمان أفضل إنتاج عند تحويل هذه المادة وبقية المواد الخام الداخلة في الإنتاج إلى أطباق جاهزة تتلاءم مع المعايير الفندقية.

7-إن لعملية توفير المستلزمات الضرورية والمناسبة في المطبخ وفصل الوظائف دور مهم في عملية إنتاج الأطعمة بدقة ومهارة.

8-على عكس المطعم فإن المطبخ دائما أو في أغلب الأحيان يكون غير ظاهر للعيان، عدا في بعض أنواع المطاعم، حيث تتعمد إداراتها إلى أن تكون عملية إعداد وإنتاج الأطعمة أمام ضيوفها كنوع من الترويج ولإظهار قدرة العاملين في الطبخ وإظهار إبداعاتهم في العمل.

9-يتفاوت حجم المطبخ ومعداته وأجهزته حسب كبر المطعم أو الفندق بحيث يتلاءم مع التصميم ويؤدي الغرض الذي أنشئ من أجله.

10-إن التصميم والتخطيط الصحيحين للمطبخ على الأقل يوفران أكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية.

11-ليس لقائمة الطعام أي أثر في نوعية وشكل المعدات المستخدمة.

12-قائمة الطعام المحددة (الثابتة) تزيد من الأجهزة والمعدات المطلوبة، على عكس قوائم الطعام حسب الطلب والتي تحوي على اختيارات كثيرة تحتاج إلى عمليات معقدة ومعدات خزن أقل.

13-إن مرونة المطبخ لاتعتمد على تنظيم قائمة الطعام.

14-كلما كان تصميم المطبخ نظامياً وجيداً ومقسما بشكل مناسب وصحيح كان سير العمل فيه سهلاً، حيث تتوجب السيطرة على الحركة من وإلى المطبخ وفي الغالب يكون عبر باب رئيسي واحد.

15-من الناحية العملية فان مدراء وموظفي ومالكي خدمة الطعام لايعيرون أي اهتمام لتسرب أي نوع من الأمراض إلى منطقتهم، لذلك فهم لا يؤمنون بأن التدريب على الأمن والحماية هو جزء أساسي من العملية التشغيلية.

16-في هذه الأيام يجب على من ينتج ويقدم خدمات الطعام أن يؤمن للضيوف أطعمة طبيعية وصحية قدر الإمكان ملتزماً بذلك بكل إجراءات الصحة والسلامة المعتمدة مع مراعاة القوانين المتعلقة كذلك بخدمة المشروبات بأنواعها.

17-هناك في بعض المطاعم والمؤسسات الفندقية برامج لتقليل المخاطرة في مجال النظافة والصحة يركز على تقليل المخاطرة في هذه الأمور بحيث يتم وضع مقاييس لكل نقطة إنتاج.

الفصل
الثالث عشر

أهم النصائح والإرشادات لقائمة طعام ناجحة

13 أهم النصائح والإرشادات لقائمة طعام ناجحة

إن العمليات المربحة في المطعم متوقفة على قائمة طعام ناجحة. إن كل عملية تختلف عن غيرها. ولهذا فإن ما ينجح في مطعم ما قد لا ينجح في آخر، وعليه فإن الفقرات التالية تعتبر تقنيات مهمة لمديري ومالكي المطاعم لزيادة مبيعاتهم وربحهم من خلال قائمة الطعام، وهي تدخل ضمن إطار الرقابة على الكلف التشغيلية وتطوير قائمة الطعام:-

1-القيام بوضع الموازنات التخطيطية لإجراء المقارنة ما بين المبيعات المتوقعة والمبيعات الفعلية، وإن الانحراف في مزيج المبيعات في التكاليف في نهاية كل شهر يجب أن يدرس، وتعالج الانحرافات السلبية عند اكتشافها وأن لاينتظر لنهاية السنة المالية. كما تعتبر الموازنة التخطيطية بحق دليلاً يسترشد به، حيث يستطيع مالك أو مدير المطعم المقارنة ما بين ما كان عليه وما يجب أن يكون عليه.

2-إن زيادة الأسعار أمر محتوم في المطاعم. وهناك حد معين عندها سوف لن يقبل الضيف أو الزبون بالزيادة في السعر، وخاصة إذا لم تكن الزيادة في وقتها الملائم والمناسب. وفي بعض البلدان قد تقوم الحكومات وباستمرار بالإعلان عن معلومات تخص الارتفاع في مستوى تكلفة المعيشة أو الارتفاع في أسعار منتجات معينة. فيتوجب على إدارات المطاعم الاستفادة من هذه النشرات (الوطنية أو الإقليمية). ففي الوقت الذي تزداد فيه أسعار قوائم الطعام سواء على مستوى منطقة العمل أو على مستوى البلد فإن أسعار المواد الأولية ستزداد.

3-على مدير أو مالك المطعم أن يحدد ماهو المختلف أو الأفضل فيما يقدمه المطعم من مفردات . فالعديد من المطاعم تقوم بتقديم أطعمة أقل من النوعية الممتازة، ولكن

ضمن ظروف وخدمات تجعلهم ناجحين جداً. والبعض الأخر منها يسوقون طعاماً جيداً وحسن الإعداد وفي بيئة وظروف أقل من الممتازة وبخدمة متوسطة وهم ناجحون. وقد لايمثل السعر الاعتبار الرئيسي لدى الضيف أو الزبون بشأن طعام مميز، أو الطعام ذو المقاييس عالية الجودة أو المقدم في ظروف غير اعتيادية.

4-يتوجب على الإدارة أو مالك أو مدير المطعم الاحتفاظ بالتقارير والسجلات باعتبارها خارطة الطريق للمستقبل. وأن هذه التفاصيل والمعلومات المستقاة من هذه السجلات تتيح للإدارة إمكانية عزل مناطق محددة والتي تمثل استثناء عن المعايير التي تم وضعها. وإن النسبة المئوية المرتفعة لكلفة الطعام تقدم للإدارة معلومات غير كافية بدون وجود تفاصيل أخرى. فالمعلومات المتوفرة والتقارير قد توضح إن الكلفة المرتفعة لسلعة معينة لاتمثل شيئاً يذكر مقارنة مع القطاع ككل.

5-مالك أو مدير المطعم يمكن أن يصنف مطعمه في أي مستوى سعر يختاره، ولكن المدى الواسع جداً للسعر(الأسعار المتنوعة) من شأنه جعل الضيوف والزبائن الدائميين يميلون إلى ترسيخ صورة عنه ثابتة في الذهن. المطلوب توفير مدى سعر، أساسه اعتبار الضيف أو الزبون الذي ترغب الإدارة في استقطابه، سواء سعر مرتفع أو متوسط أو متدني . وإن المدى الواسع في الأسعار سوف يعمل على زيادة المبيعات لفقرات قائمة الطعام ذات الأسعار المتدنية. وسوف لن تتمكن الإدارة إعطاء انتشار مناسب للسعر. لذا يفضل وضع الأسعار ضمن مديات بحيث تشمل كافة الأصناف.

6-وللسيطرة على الربح يجب تأسيس أنظمة من المتابعة المستمرة، لمزيج المبيعات وكلفة الوصفة القياسية. وإن التذبذب في كلفة المنتج يجعل من المهم مراجعة الأسعار وطريقة التسعير على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر. وإن أي انحراف عن مزيج المبيعات المتوقعة يجب تحليله بسرعة، وهذا يستند على العلاقة بين الكلف الكلية/ المبيعات/ الربح.

7-ليس بالضرورة ربط أسعار المطعم مع أسعار المطاعم المنافسة المحيطة والمجاورة، لأن الكلف غير المباشرة (***Overhead***)، والأجور، والمنتج قد تتفاوت بشكل كبير. ووضع المطعم وخصوصيته وتصنيفه له تأثير أيضاً. لذا لابد من وضع الأسعار على أساس الربح الذي يحتاج المطعم إلى إضافته وضمن الحد المقبول.

8-الأخذ بنظام التسعير لقوائم الطعام حسب الطلب (***A'la carte***).العديد من المطاعم لجأت إلى استخدام هذا النوع من قوائم الطعام. وهناك العديد من الدراسات تؤكد بأن العديد من ضيوف وزبائن المطاعم أشاروا إلى أن كميات كبيرة من الأطعمة وأكثر من المطلوب تقدم لهم أثناء تناولهم لوجباتهم (أي أكثر من قابلية استهلاكهم للوجبة). في حين أن قوائم (***A'la carte***) تتيح للشخص طلب كمية الطعام التي يرغب فيها، إضافة إلى أنها تقلل من كمية الهدر في الطعام.

9-إن نمط تناول الأطعمة خارج المنزل اليوم، هو أكثر تطوراً وتعقيداً مما كان عليه في الماضي، والمستهلك يدرك ويعرف الفقرات ذات القيمة (الجودة) في قائمة الطعام. وإن الإخفاق في تغيير الأسعار وفقاً للتغيير في المنتجات وفي أجور الأيدي العاملة تدفع مرتادي المطاعم للاستفادة من الأسعار المفيدة لهم أو لتجنب بنود القائمة ذات الأسعار العالية والتي يعتبرونها ذات قيمة قليلة .

10-عدم الاستمرار في إدراج فقرات من الأطعمة التي لاتدر ربحاً، خاصة إذا كان سبب إدراجها الرغبة في زيادة حجم المبيعات. كما يتوجب القيام بتحليل المبيعات الثانوية لتتمكن من تقييم الهدف الأصلي وراء استخدام العنصر الرائد في الخسارة.

11-بعض الفقرات التي تدر ربحاً أقل يتوجب أن تكون موجودة بشكل مستمر على قائمة الطعام. ويجب أن لا ترتب القائمة وفقاً لأي طريقة من شأنها أن تدعم مبيع المزيد من هذه الفقرات. وأن لاتبذل جهوداً للإعلان عن هذه الفقرات، وتوصية عمال الخدمة بعدم اقتراح هذه البنود.

12-التحقق من إجراءات وسياسات الشراء بصورة مستمرة. والتأكد من أن المطعم يشتري مواد خام ذات جودة قصوى وبأقل سعر متاح في سبيل الاستخدام المنشود

للمنتج. والقيام بإجراء مقارنات أسعار السوق بشكل مستمر، وأحياناً تشترط بعض إدارات المطاعم إشراك رئيس الطباخين التنفيذي في عمليات الشراء لضمان الحصول على أفضل النوعيات. كما تفضل بعض إدارات المطاعم طلب عروض لعطاءات الشراء وتقوم بفحص الأسعار قبل الشراء للتأكد من الحصول على أفضل النوعيات والأسعار.

13-يتوجب كتابة قوائم الطعام موضحاً فيها مفهوم القيمة للضيوف الذين يستهلكون حصصاً مخفضة، توابل مختلفة، وطرق جديدة في الإعداد والطهو.

14-إن آليات طرق الإعداد والطبخ يجب أن تتم مراجعتها بصورة دورية. طرق التحضير والطبخ المخططة والطرق الفعلية قد تتفاوت بشكل كبير. كما إن العديد مما ينتج من فقرات قائمة الطعام يعتمد على طرق الطبخ والإعداد. والمعالجات غير الصحيحة غالباً ما تسبب الهدر في الطعام وارتفاع التكلفة. والحصص (الكميات) قد تكون كبيرة عن قصد أو بدون قصد .

15-إن طاقم عاملي الخدمة لا يقوم عادة بعرض مقترحات على الضيوف لغرض زيادة البيع. وهذه مشكلة كبيرة لإدارة المطعم، من حيث نقص كفاءة ومهارة العاملين فيه. على كل حال بالإمكان استخدام قائمة طعام تدفع الضيف إلى سؤال عامل الخدمة سؤالا يتطلب جواباً دقيقاً، قد ينتج عنه بيع. كما يتوجب توجيه عمال الخدمة للإيحاء للضيوف بالفقرات التي تدر ربحاً عالياً. حيث إن الضيوف عادة ما يرحبون بالمقترحات.

16-تعديل الوصفات الجارية عند استخدام مكونات ذات كلفة أقل، كمزيد من البطاطا، أو فتات خبز(***Crumbs***)، أو مزيد من الباستا (***Pasta***) مع المحافظة على النوعية وتجنب اختلاف الطبق عن ماهو وارد في قائمة الطعام .

17-إذا كانت القائمة المستخدمة في المطعم دورية أو مزيجاً (ثابتة ودورية)، فيفضل استخدام الفقرات الغالية، وذات الربحية المنخفضة بشكل أقل في القائمة، كأن تكون مرة كل أسبوعين بدلاً من مرة كل أسبوع.

18-أن مزج فقرة من الأطعمة ذات الكلفة القليلة مع فقرات عالية الكلفة، يمكن أن تقلل حصة المنتج عالي الكلفة. وإن تقديم طعام إضافي يجعل الضيف أو الزبون يقدر ويدرك قيمة الوجبة،وهذا يؤدي إلى أن انخفاض الكلفة الفعلية. وفي بعض الأحيان يمكن زيادة السعر بسبب تقديم المزيد من الطعام.

19-القيام بإعادة تصميم قائمة الطعام لزيادة مبيعات الفقرات ذات الربح العالي. مستخدماً الترتيب والحداثة في فقرات القائمة المقدمة للبيع، فعلى سبيل المثال (في حالة الكفتيريات، يتم إعادة ترتيب مواقع فقرات الأطعمة بحيث تكون أكثر الفقرات ربحية في أول صفحتين من القائمة).

20-إن هناك ميلاً طبيعياً لدى العاملين في أن يبالغوا في تزيين وتزويق الإطباق (***Garnishes***). فلابد من كتابة وصف دقيق للزينة ولعملية تزيين كل فقرة طعام في الوصفة، إذ إن المبالغة فيها تعني كلفة إضافية. لذا يجب أن يراعى احتساب كلفة تزيين كل طبق ضمن سعر الطبق الكلي. وعلى المدير مراقبة هذه الكلف.

21-حذف فقرات الطعام غالية الثمن أو قليلة الربحية غير الرائجة من قائمة الطعام. فيجب تقدير زمن نفاد الأطعمة غير الرائجة التي لم تطبخ لعدم وجود طلب. كما إن تحضير وطبخ الطعام مرة ثانية أمر مكلف، فالإعداد الثاني والطبخ الثاني غالباً ما يضاعف كلفة الوجبة إلى الضعف.

22-بدلاً من إضافة فقرات جديدة، يمكن اقتراح طريقة جديدة لإعداد الأطباق الرئيسية، على أن يكون التسعير قد شمل التغيير بشكل كامل. وأن تكون كلفة إنتاج المكونات المضافة وحسب الطريقة الجديدة منخفضة نسبياً بحيث تكون الزيادة في الكلفة الكلية طفيفة، وعلى أن يؤخذ في الاعتبار بأن إعداد الأطباق الرئيسية قد أضاف إحساساً بالقيمة من قبل الضيف وإنه يحسن مبيعات الأطباق ذات الربح العالي. وإن المبيعات ذات السعر العالي سوف تزيد هامش الربح بشكل كبير.

23-الاستفادة القصوى من الخدمات الأخرى التي يعرضها المطعم لضيوفه سواءً، عبر قائمة الطعام، أو من خلال عاملي الخدمة، أو القيام بتسويق الطلبيات كالإيصال للمنازل أو بيع المنتوجات المعدة للاستخدام المنزلي. ويجب الانتباه إذا ما كان كافة الزبائن مهتمين بالمواصفات المطلوبة وبعمليات العناية التي تقدم في المطعم.

24-إن مدراء المطاعم بشكل عام يعتقدون أن أي فقرة مدرجة على لوحة الإعلان لمطعم ما بأنها (طبق اليوم) سوف تباع. لذا يجب الاستفادة القصوى من الطعام غير الرائج، أو الأطعمة الفائضة (الزائدة) من الولائم والحفلات.

25-عندما تتأثر مبيعات إحدى فقرات قائمة الطعام بزيادة السعر، فإن تقليل انعكاس هذا الأثر على الضيوف يتم عن طريق تغيير مظهر أو شكل أو تغليف المنتج. وتغيير آلية تقطيع السندويش إلى ثلاثة أجزاء بدلاً من جزئين كما هو عليه الآن، أو تقديمها مكشوفة الوجه، أو وضع الطعام في الصحن بشكل مختلف. كل هذه الأساليب قد تساهم في تقليل تأثير زيادة السعر على الزبائن.

26-من أجل إزالة التعارض ما بين الطريقتين التي تم ذكرهما سابقاً يتم اعتماد وجبة الطعام ذات السعر الثابت (***Fixed price***)، والتي تتطلب حساب سعر يشمل كل مكونات الوجبة بدءاً من المقبلات إلى الحلويات . ومن خلال تحليل سلوكيات الضيوف في تناول الطعام يمكن تحديد نسبة الضيوف غير الراغبين لبعض أنواع الأطعمة المعروضة.

27-إن الطريقة الواضحة لزيادة ربح المطعم هي من خلال بيع المشروبات بأنواعها. وفي الواقع إن بيع المزيد من أي نوع من المشروبات يعني زيادة الربح. ويمكن زيادة المبيعات من المشروبات من خلال تطوير مشروبات خاصة أو ما يطلق عليها (***Special house drink***). أو بيع المشروبات بطعم الفواكه أو ما شابه ذلك، ومن خلال تعزيز البيع بالمشروبات غير الكحولية.

28-الفقرات الموجودة في المخزن يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات المجموعة (**A**) أحيانا تدعى (القليلة الحرجة)(***Critical Few***) وهي تشكل ما نسبته (20%) من بنود المواد الكلية المخزونة، ولكنها تشكل تقريباً (70%) من القيمة الكلية

للخزين. كما يجب الأخذ بعين الاعتبـار الإنتـاج الفـائض ، الحصـص الفائضـة، والسرـقات الصـغيرة، وتـدني الجودة بسبب مضي الوقت. إذ كلها أسباب لزيادة الإنفاق ويجب الانتباه إليها. وكذلك القيـام بعـزل الفقرات ذات الكلفة العالية والسيطرة على شراء هذه الفقرات.

29-إن السيطرة على الهدر عند إعداد وتحضير الأطعمة، هو العامل الرئيسي في الكلفة الكلية. حيث يجـب القيام بإجراء الدراسات الدورية والمستمرة لتقدير ما إذا كان مدير أو مالك المطعم يرغب في تصـنيع أو شراء فقرة ما. ففي الكثير من الأحوال يكون شراء بعض المنتجات المعـدة أو المعـدة جزئيـا أفضـل من تصنيعها داخل المطعم، وقد يساعد هـذا عـلى تخفـيض الكلفـة الكليـة. وإن هـدر الوقـت عـلى المنتوجات يجب أن يتم احتسابه ومتابعته على شكل عينات عشوائية.

30-القيام بالبحث الدائم والمستمر من أجل منتوجات جديدة، أو لتحسين منتوج قائم، أو لتخفـيض كلفـة الأيدي العاملة و/أو كلفة الأطعمة، والاستفادة من الخبرات الذاتية في مجـال العمـل، وتطـوير طـرق الإعداد والتقديم.

31-تجهيز مركز الإنتاج (المطبخ) بالمعدات اللازمة لغـرض الإعـداد الصـحيح للطعـام، اسـتناداً إلى إجـراءات الوصفة القياسية. ويتم فحصها بشكل مستمر وبأوقـات محـددة مـن حيـث درجـات الحـرارة لهـذه المعدات، وشراء وتركيب أجهزة توقيت مناسبة بحيث يجـب أن تكـون فعّالـة في عمليـات الطـبخ أو الإعداد أو الإنتاج. واستخدام المعدات الميكانيكية والأوتوماتيكية للمساعدة في الإنتاج (الطبخ).

32-توفير كل المعدات اللازمة لإعداد الحصص القياسية وكذلك تـدريب العـاملين عـلى كيفيـة اسـتخدامها. وكذلك تحديد أوعية القياس المعيارية ومعدات التقـديم بحسـب حجـم الحصـة المحـددة. وتحديـد حجم الأواني والصحون أو سعتها بما لا يزيد عن حجم الحصة المحددة.

33-استخدام سجل للسعر والحصة القياسية. كل فقرة من فقرات قائمة الطعام يجـب أن يكـون لهـا كميـة محددة تقدم للضيف وبسعر مدروس ومحدد. وإن كمية

الحصة المقدمة يجب أن تقارن مع حجم الحصة بموجب الوصفة القياسية. ويتوجب التدقيق الدوري للتأكد من دقة الحصص المقدمة للضيوف من قبل العاملين.

34-إنه من الضروري جداً في هذه الصناعة البقاء ضمن حدود وقوانين الصحة العامة. إذ قد تتمكن الإدارة من الاستفادة من بعض الفقرات المتبقية على الطاولات، وخاصة في وجبات البوفيه والدعوات، على أن لايتعارض هذا مع الجودة والشروط الصحية.

35-ما لم تكن هناك تعليمات صادرة من قبل المدير أو من ينوب عنه، بشأن توقعات الإنتاج فإن على الطباخين إعداد كل متطلبات الإنتاج حسب ماهو مخطط له مسبقاً والمعتمد على بيانات المبيعات السابقة وماتم التنبؤ به للمستقبل.

36-يجب احتساب كميات الطعام المهدورة والتالفة، أو المرفوضة من قبل الضيوف والزبائن بسبب سوء التوقيت أو سوء خدمة العاملين. لأن (الطعام البارد)أو (المطبوخ أكثر من اللازم)، أو (غير الجذاب) أو (المطبوخ اقل من اللازم) سوف لن يتم قبوله أو استهلاكه أو دفع ثمنه من قبل الضيوف. ويجب احتساب الطعام التالف من سوء الإنتاج كحدوث خطأ ما من قبل الطباخ أو ما شابه ذلك. والقيام بتنظيم الوقت اللازم للإعداد وللخدمة لتخفيض عامل الفقدان الناتج عن سوء التوقيت.

37-يعد الفاقد عامل كلفوي رئيسي للعديد من العمليات. وإن على كل مشرف قسم أو رئيس قسم أن يقدم تقريراً أسبوعياً كاملاً موضحاً فيه مقدار الفقدان الدقيق نتيجة الهدر، وإن التحقق الدقيق والمتابعة سوف يشيران إلى المسؤولين عن هذا الهدر. ومن ثم على الإدارة متمثلة بالمدير أو المالك اتخاذ القرارات بشأن تصحيح الخطأ والانحرافات وضمان عدم تكرار الهدر مستقبلاً ووضع الحلول الكفيلة بمنعه.

38-إن الفقرات ذات المخاطرة العالية والكلفة العالية يجب أن تخضع لنظام جرد مخزني مستمر، والقيام باستخدام المراقبة بواسطة المشاهدة أو الجرد الفعلي. وإن المشتريات عالية التكلفة تحتاج إلى محاسبة يومية تسمح باتخاذ إجراءات فورية.

39-يتوجب على مدير المطعم احتساب كلفة التغليف لبعض الفقرات المعروضة في قائمة الطعام (إن وجدت). وان من عناصر الكلفة المهمة لكل الفقرات هو التغليف أو العبوة. وليس هناك أفضل من شراء منتجات يستخدمها المطعم وهي غير معلبة ويقوم المطعم بتعليبها من أجل الاستفادة الأفضل من العمل وتخفيض كلفة الإنتاج.

40-يتوجب وضع نظام رقابة دقيق على تسديد مبالغ الفواتير(قوائم الحساب الخاصة بالموردين والمجهزين) معززة بموافقة شخصين أو أكثر من المطعم أو المالك وآخر، قبل دفع هذه القوائم والفواتير.

41-استخدام نظام لفواتير الضيوف وأجهزة تسجيل للنقد ليتم تدقيقها ذاتياً، لضمان سير العمليات بشكل صحيح. وأن كل طعام منتج يخرج من المطبخ يجب أن يتم تسجيله في السجلات وأن تتم مقابلته مع المبيعات النقدية المسجلة بماكنة الكاش (النقد)أو مع سجلات المبيعات الآجلة وبشكل مستمر، لضمان السيطرة على الإيرادات.

42-من المهم جداً السيطرة على الطعام المجاني المقدم للعاملين كوجبة طعام والمقدم للضيوف (الضيافات) والمتبع حسب نظام وسياسة المطعم. ويسمح للعاملين في هذا القطاع بتناول وجبات معينة من طعام معين كنوع من الامتياز ضمن قائمة طعام خاصة تسمى (قوائم إطعام العاملين)(***Employees Menus***)ويجب أن تسجل هذه المزايا. ويتوجب السيطرة على هذه الأمور عن طريق نظام التسجيل والمراقبة المستمرة وبدقة تجنباً للإشكالات.

43-عند اتخاذ قرار بزيادة أسعار قائمة الطعام أو لبعض فقراتها، يتوجب معرفة النقطة التي عندها سيقول الضيف أو الزبون (لا). كما أن هناك أيضاً نقطة عندها يكون ممكناً إنسانياً وفيزيائياً وعقلياً السيطرة على السعر وعليه يجب زيادة السعر.

44-إذا احتلت فقرة ما زاوية غير مرغوبة بها في المزيج البيعي وإذا كان مستحيلاً تعديل الوضع فيتوجب حذف الفقرة من القائمة.

45-ضمان الحصول على أسعار جيدة من خلال الشراء بالجملة، وخاصة عند توفر مخازن ذات قـدرة خـزن كبيرة، وأن تتوفر فيها كل الشروط الصحية الضرورية لتقليل التلف قدر الإمكان، وخاصة كون أغلـب المواد الخام الداخلة في الإنتـاج سريعـة التلـف، ويمكـن ملاحظـة هـذه الأمـور ودور السـعر وزيـادة الربحية أثناء إقامة الحفلات والدعوات الكبيرة في المطعم.

46-على مالكي ومشغلي المطاعم ضرورة وضع ستراتيجيات خاصة بالبرامج التدريبيـة المسـتمرة والتـي لهـا علاقة بعمل المطعم، لغرض صقل مهارات العاملين (عاملي الخدمة وعـاملي الإنتـاج)، واعتبـاره شـيئاً أساسياً وضرورياً لنجاح عمل المطعم وزيادة ربحيته، وبقائه ضمن دائرة المنافسة في السوق.

إن الهدف من الاقتراحات السابقة هو جعل فقرة الطعام ذات مبيعـات عاليـة، وكلفـة أقـل، كـما إن الإبداع والمرونة في العمل هي بالتأكيد من العناصر المهمة لنجاح هذه العمليات.

أسئلة الفصل الثالث عشر

ضع علامة (صح) أمام العبارة الصحيحة وعلامة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة وصحح الخطأ إن وجد:

1- إن العمليات المربحة في المطعم متعلقة بقائمة طعام ناجحة، ولكون كل العمليات متشابهة، لذا فإن ما ينجح في مطعم ينجح في الآخر.

2- من غير الضروري لإدارة المطعم القيام بوضع الموازنات التخطيطية وأجراء المقارنة ما بين المبيعات المتوقعة والمبيعات الفعلية من فترة لأخرى.

3- يستطيع مالك أو مدير المطعم من خلال الموازنات التخطيطية المقارنة مابين ما كان عليه وما يجب أن يكون عليه.

4- هناك دائماً حد معين عندها سوف لن يقبل الضيف أو الزبون بالزيادة في السعر، وخاصة إذا لم تكن الزيادة في وقتها الملائم والمناسب .

5- على مدير أو مالك المطعم أن يحدد ماهو المختلف أو الأفضل فيما يقدمه المطعم من مفردات .

6- قد لايمثل السعر الاعتبار الرئيسي لدى الضيف أو الزبون بشأن طعام مميز، أو الطعام ذي المقاييس عالية الجودة أو المقدم في ظروف غير اعتيادية.

7- من الضروري أن تحتفظ الإدارة أو مالك أو مدير المطعم بالتقارير والسجلات باعتبارها خارطة الطريق للمستقبل.

8- إن التفاصيل والمعلومات المستقاة من التقارير والسجلات تتيح للإدارة إمكانية عزل المناطق المحددة التي تمثل استثناء عن المعايير التي تم وضعها.

9- للسيطرة على الربح يجب تأسيس أنظمة من المتابعة المستمرة لكلٍ من مزيج المبيعات وكلفة الوصفة القياسية.

10- ليس بالضرورة ربط أسـعار المطعم مع أسعار المطاعم المنافسة المحيطة والمجاورة، لأن الكلف غير المباشرة (***Overhead***) الأجور، والمنتج قد تتفاوت بشكل كبير.

11- يتوجب الانتباه في حالة تسعير قوائم طعام حسب الطلب (***A'la carte***) إن للشخص الحرية في طلب كمية الطعام التي يرغب فيها، إضافة إلى أنها تقلل من كمية الهدر للمطعم .

12- يجب التأكد وبشكل دوري من أن المطعم يشتري مواداً خاماً ذات جودة قصوى وبأقل سعر متاح في سبيل الاستخدام المنشود للمنتج.

13- من غير الضروري مراجعة آليات طرق الإعداد والطبخ بصورة دورية.

14- إن العديد مما ينتج من فقرات قائمة الطعام يعتمد على طرق الطبخ والإعداد.

15- في بعض الأحيان لايقوم طاقم عاملي الخدمة عادة بعرض مقترحات للضيوف لغرض زيادة البيع، وهذه ليست مشكلة كبيرة لإدارة المطعم.

16- يجب أن يراعى احتساب كلفة تزيين كل طبق ضمن سعر الطبق الكلي.

17- عندما تتأثر مبيعات إحدى فقرات قائمة الطعام بزيادة السعر، فإن تقليل انعكاس هذا الأثر على الضيوف يتم تقليله عن طريق تغيير مظهر أو شكل أو تغليف المنتج.

18- إن الطريقة الواضحة لزيادة ربح مطعم ما، هي من خلال بيع المشروبات بأنواعها.

19- في الكثير من الأحيان يكون شراء بعض المنتجات المعدة أو المعدة جزئياً أفضل من تصنيعها داخل المطعم.

20- يتوجب توفير كل المعدات اللازمة لإعداد الحصص القياسية وكذلك تدريب العاملين على كيفية استخدامها.

21- ما لم تكن هناك تعليمات صادرة من قبل المدير أو من ينوب عنه، بشأن توقعات الإنتاج فإن على الطباخين إعداد كل متطلبات الإنتاج حسب ماهو مخطط له مسبقاً والمعتمد على بيانات المبيعات السابقة وماتم التنبؤ به للمستقبل.

22- لايتوجب احتساب الطعام التالف من سوء الإنتـاج، كحـدوث خطـأ مـا مـن قبـل الطبـاخ، لأنـه في الغالب يكون بدون قصد.

23- إن على كل مشرف قسم أو رئيس قسم أن يقدم تقريراً أسبوعياً كاملاً موضحاً فيه مقدار الفقدان نتيجة الهدر.

24- على الإدارة متمثلة بالمدير أو المالك اتخاذ القرارات بشأن تصحيح الخطأ والانحرافات وضمان عـدم تكرار الهدر مستقبلاً ووضع الحلول الكفيلة بمنعه.

25- إن الفقرات ذات المخاطرة العالية والكلفة العاليـة يجـب أن تخضـع لنظـام جـرد مخـزني مسـتمر، والقيام باستخدام المراقبة بواسطة المشاهدة أو الجرد الفعلي.

26- يتوجب وضع نظام رقابة دقيق عـلى تسـديد مبـالغ الفـواتير(قـوائم الحسـاب الخاصـة بـالموردين والمجهزين) معززة بموافقة شخصين أو أكثر من المطعم أو المالك وآخر.

27- من غير الضروري استخدام نظام لفواتير الضيوف وأجهزة تسجيل للنقد، لأن ذلـك يعتـبر زيـادة في النفقات.

28- إن كل طعام منتج يخرج من المطـبخ يجـب أن يـتم تسـجيله في السـجلات وأن تـتم مقابلتـه مـع المبيعات النقدية المسجلة بماكنة الكاش (النقد) أو مع سجلات المبيعـات الآجلـة وبشـكل مسـتمر، لضمان السيطرة على الإيرادات.

29- من الضرـوري السـيطرة عـلى الطعـام المجـاني المقـدم للعـاملين كوجبـة طعـام، والمقـدم للضـيوف (الضيافات) والمتبع حسب نظام وسياسة المطعم .

30- على مالكي ومشغلي المطاعم ضرورة وضع ستراتيجيات خاصة بالبرامج التدريبيـة المسـتمرة والتـي لها علاقة بعمل المطعم.

BIBLOGRAPHY

1- الكتب الأجنبية :

1- Axler, Bruce H.and Litrides, Carola. ((***Food and Beverage Services***)) John Wiley &sons, Inc. 1st ED, Canada, 1990.

2- Cichy, Ronald F.and Wise, Paul E, ((***Food and Beverage Service***)) 2nd Ed. Educational Institute American Hotel &Lodging Association, USA, 1999

3- Jones, Peter, ((***Food services Operations***)) 2nd Ed. Wellington House, U.K, 1988.

4- Kavanaugh, Raphael R .and Ninemeier, Jack D, ((***Hospitality Supervision***)) 2nd Ed. Educational Institute, AH&ma, 1994.

5-Kasavana, Micheal L. ((***Computer System for Food Service Operation***)) CBI Book van Nostrand Reinhold Company, U.S.A, 1984

6- Knowles, Tim, ((***Hospitality Management An Introduction***)) Prentice Hall limited, 2nd Ed. U.K, 1998.

7- Lillicarp, Dennis R. and Cousins, John A. ((***Food and Beverage Service***)) Hodder and Stoughton Educational, 4th Ed.U.K, 1994.

8- Lillicarp, Dennis.et.al. ((***Food and Beverage Service***)) Hodder and Stoughton Educational, 5th Ed.U.K, 1998.

9- Lundberg, Donald E. and Armatas James P. ((***The Management of People in Hotel, Restaurants and Clubs***)) Wm.C Brown Company Publishers, Iowa, 1980.

11- Miller, Jack.E ((***Menu, Pricing& Strategy***)) Van Nostrand Reinhold, 3ed Ed. New York, 1992.

12-Ninemeier, Jack. D and Hayes, David.K ((***Restaurant Operations Management***)) Pearson Prentice Hall, 1st Ed.new Jersey, 2006.

13- Sethi, Mohini.and Malhan, Surjeet. ((***Catering Management An Integrated Approach***)) New Age international Limited, 2nd Ed. New Delhi, 1993.

14- Shock, Patti J. and Stefanelli, John M. ((***Hotel Catering a hand Book for Sales and Operations***)) John Wiley and Sons.Inc.Canada, 1992.

15-Walker, John R. ((***Introduction to Hospitality Management***)) Prentice Hall, 1st Ed. New Jersey, USA, 2004.

16-Wood, Roy C. ((***Strategic Questions in Food and Beverage Management***)) Butter worth Heinemann.1st ED, U.K, 2000.

2- الدوريات:

1-Muller, Christopher. ((***The Case for Cobranding in Restaurant Segments***)) the Cornel H.R.A, Quarterly, U.S.A, February, Volume 46, No: 1, 2005, pp: 92-95.

2-Parsa, H.G, ((***Why Restaurants Fail***)) the Cornel H.R.A, Quarterly, U.S.A, August, Volume 46, No: 3, 2005, pp: 304-322.

3- مراجع أخرى:

1- Property of MSCUA, University of Washington Libraries. Photo Coll 617.

Related Web Sites

http://www.NationalRestaurantAssociation(NRA)

http://www.wttc.org.

http://www.pmq.com

http://www.ritzcarlton.com

http://www.menupages.com

http://www.madison.k12.wi.us/menus.htm

http://www.calcmenu.com/chef/mainchef.htm

http://www.foodtrak.com

http://www.adobe.com/products/pagemaker/main.html

http://www.adobe.com/product/tryeg.html

http://www.superiormenus.com/

http://www.fourseasons.com

http://www.diabetic-recipes.com

http://www.starbucks.com

http://www.foodandwinematching.co.uk

http://www.forsyth.k12.ga.us

http://www.olivegarden.com

http://www.chilis.com

http://www.straitscafe.com

http://www.recipelink.com

http://www.fcps.k12.va.us/parents/schlunch.htm

http://www.menufirst.com

http://www.buffet.com

http://www.benihana.com

http://www.foodservices.com

http://www.housetone.com

http://www.sonnysbbq.com

http://www.media.mcdonalds.com

http://www.thehealthychef.net

http://www.boulevardcatering.co.nz

http://www.restaurant.org

www.mealsforyou.com

www.food&wine.com

www.menupage.com

www.olivegarden.com

www.menusfirst.com

www.culinarymenus.com

www.cancunmenu.com

www.foodshapes.com

www.restaurantowner.com

www.fsafood.com

www.hoobly.com

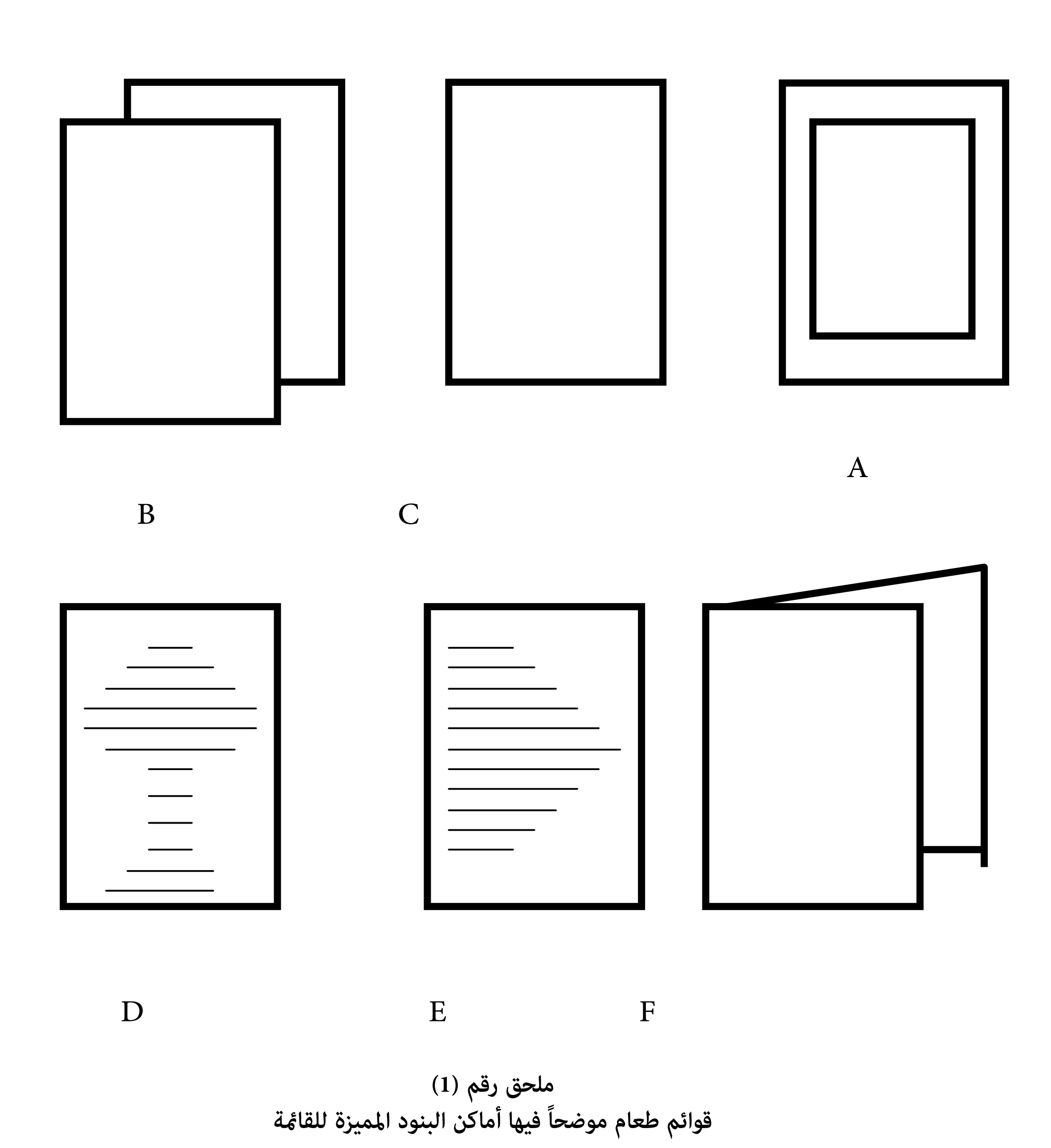
www.restaurantreport.com

www.themenumaker.com

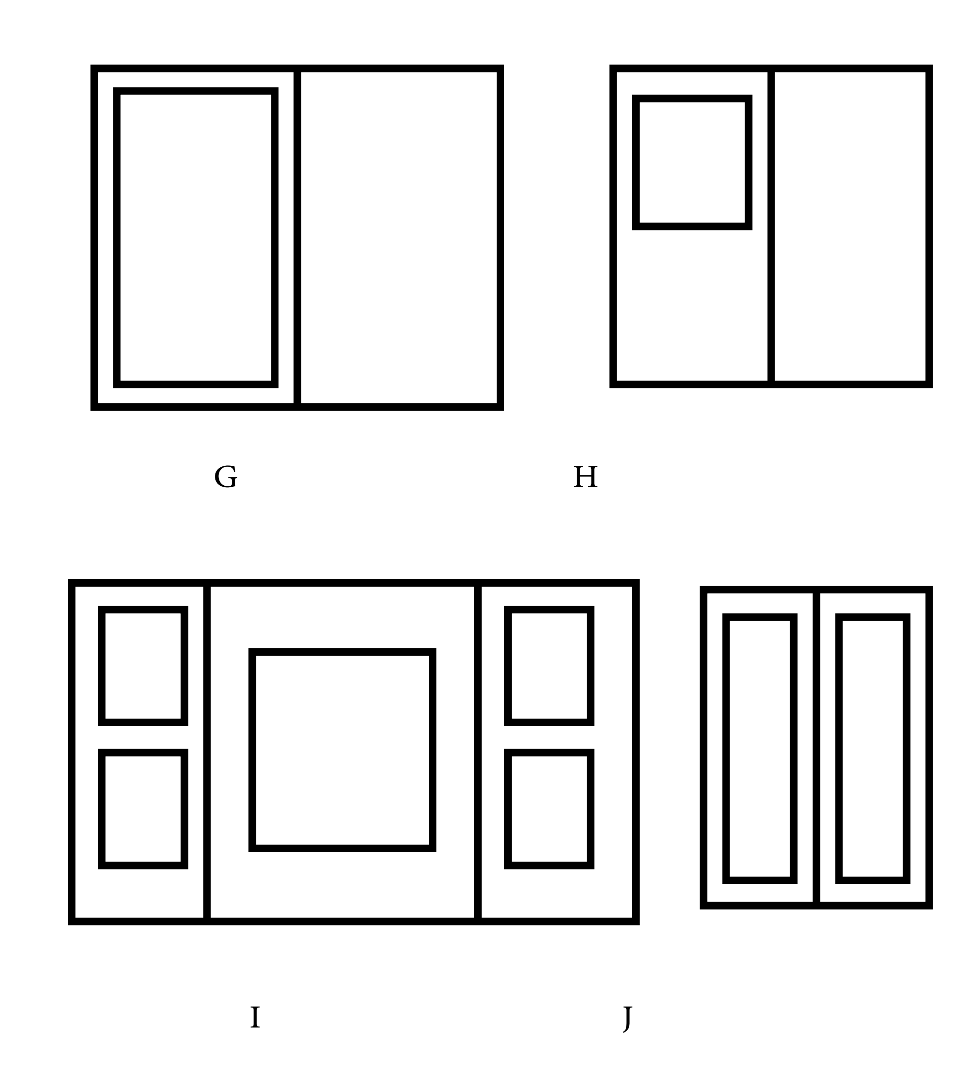
www.dining.iastate.edu

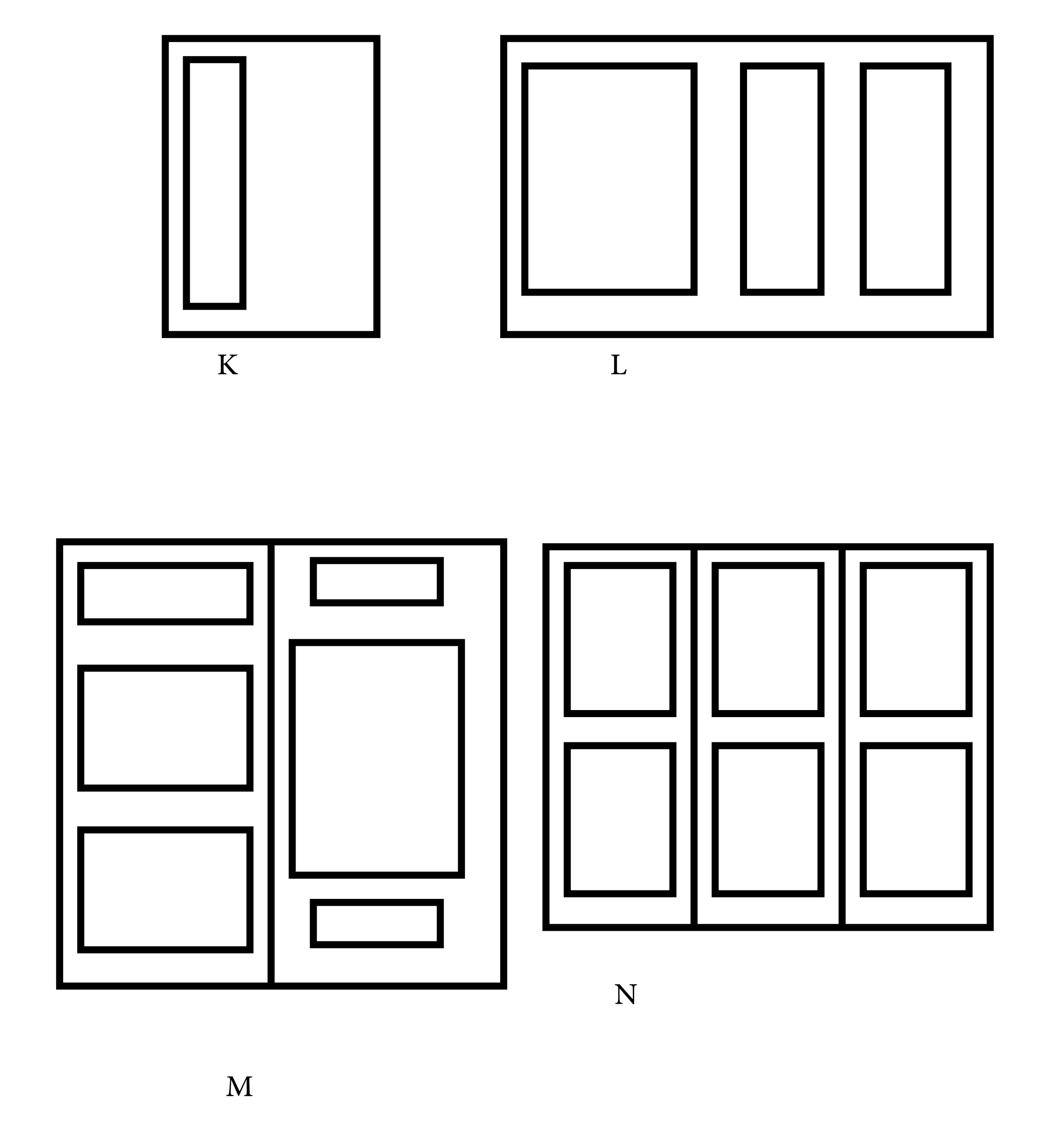
www.happymenus.com

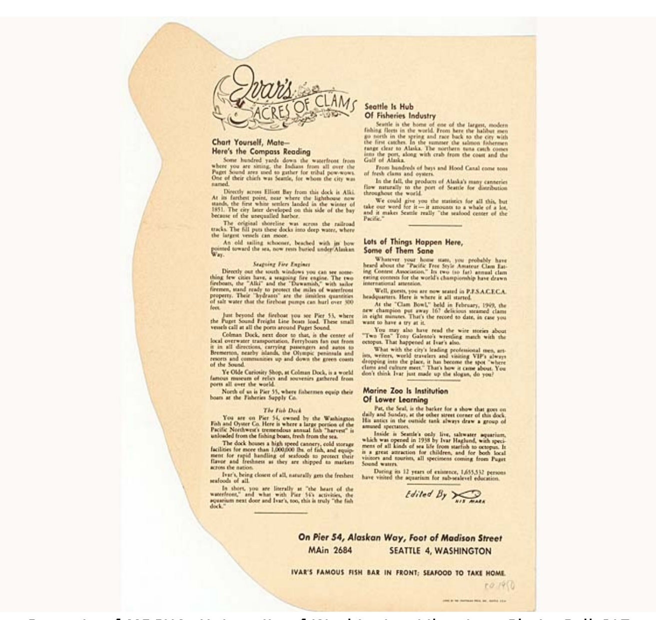
الملاحـــــــق



ملحق رقم (1)
قوائم طعام موضحاً فيها أماكن البنود المميزة للقائمة


G
H
I
J

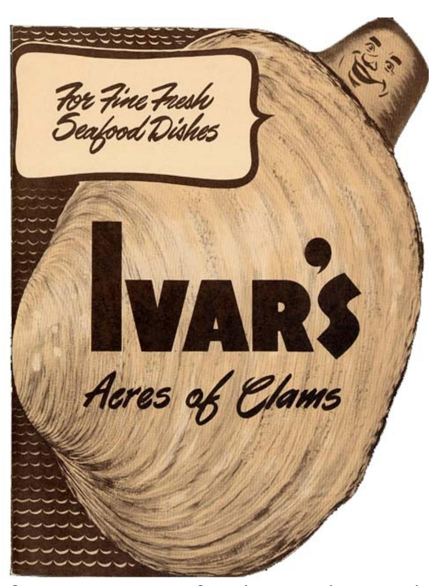

K
L
M
N



Property of MSCUA, University of Washington Libraries. Photo Coll 617

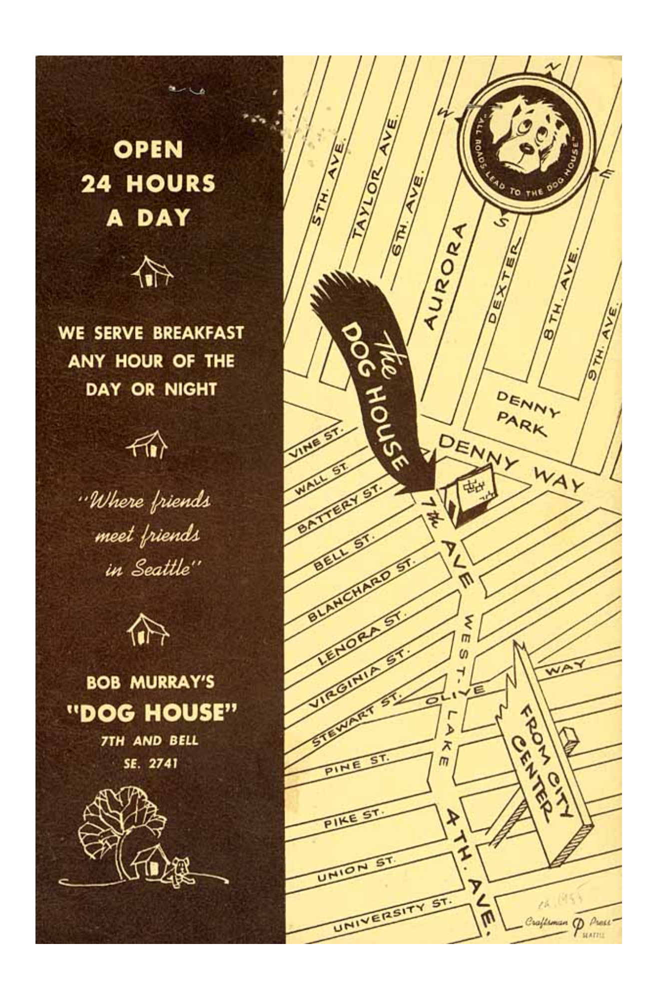


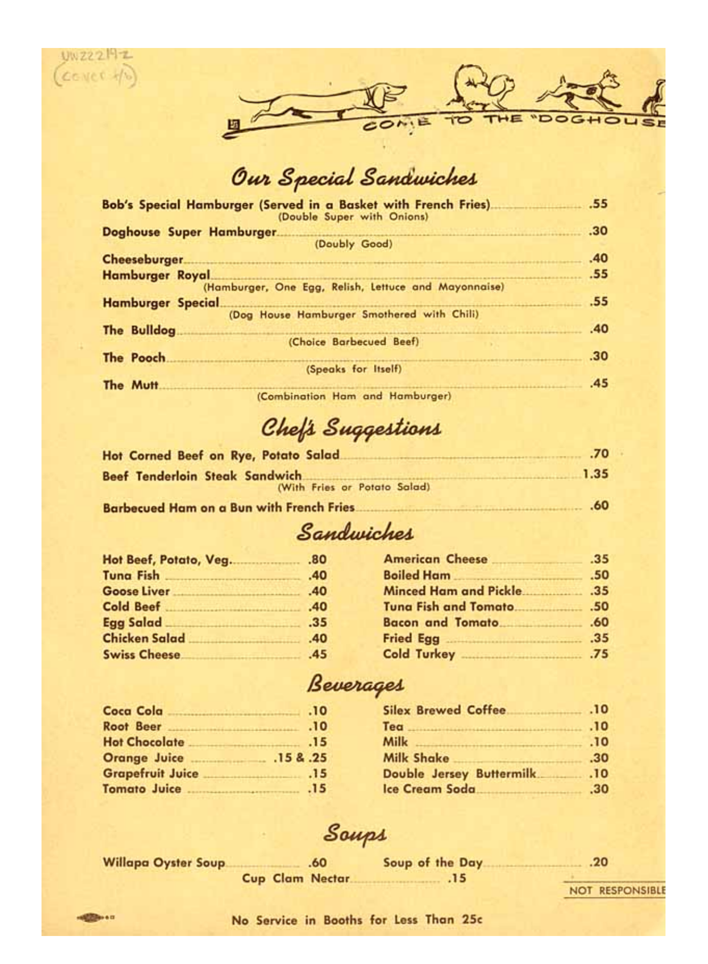
Property of MSCUA, University of Washington Libraries. Photo Coll 617



erty of MSCUA, University of Washington Libraries. Photo Coll 617

ملحق رقم (2)





COME TO THE "DOGHOUSE"

Our Special Sandwiches

Item	Price
Bob's Special Hamburger (Served in a Basket with French Fries) (Double Super with Onions)	.55
Doghouse Super Hamburger (Doubly Good)	.30
Cheeseburger	.40
Hamburger Royal (Hamburger, One Egg, Relish, Lettuce and Mayonnaise)	.55
Hamburger Special (Dog House Hamburger Smothered with Chili)	.55
The Bulldog (Choice Barbecued Beef)	.40
The Pooch (Speaks for Itself)	.30
The Mutt (Combination Ham and Hamburger)	.45

Chef's Suggestions

Item	Price
Hot Corned Beef on Rye, Potato Salad	.70
Beef Tenderloin Steak Sandwich (With Fries or Potato Salad)	1.35
Barbecued Ham on a Bun with French Fries	.60

Sandwiches

Item	Price	Item	Price
Hot Beef, Potato, Veg.	.80	American Cheese	.35
Tuna Fish	.40	Boiled Ham	.50
Goose Liver	.40	Minced Ham and Pickle	.35
Cold Beef	.40	Tuna Fish and Tomato	.50
Egg Salad	.35	Bacon and Tomato	.60
Chicken Salad	.40	Fried Egg	.35
Swiss Cheese	.45	Cold Turkey	.75

Beverages

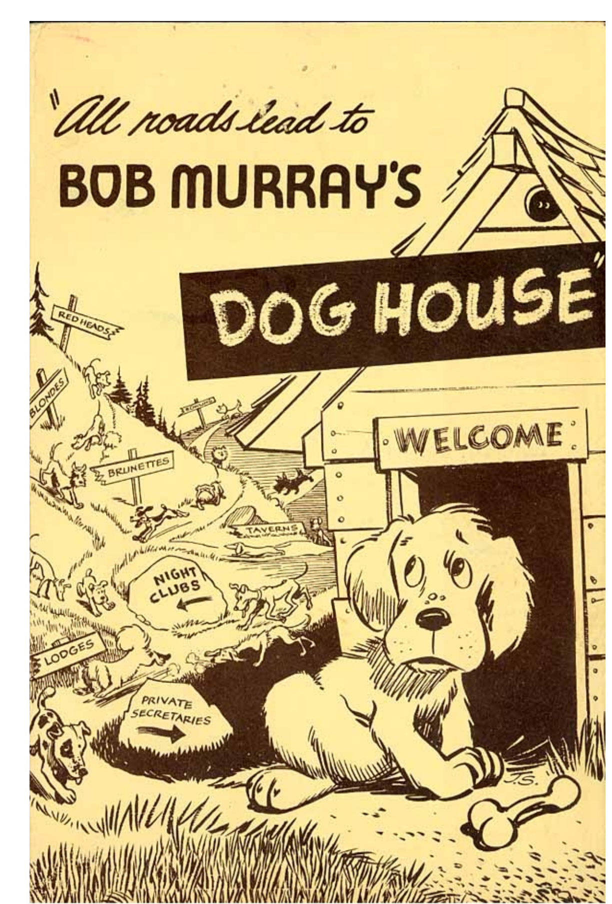
Item	Price	Item	Price
Coca Cola	.10	Silex Brewed Coffee	.10
Root Beer	.10	Tea	.10
Hot Chocolate	.15	Milk	.10
Orange Juice	.15 & .25	Milk Shake	.30
Grapefruit Juice	.15	Double Jersey Buttermilk	.10
Tomato Juice	.15	Ice Cream Soda	.30

Soups

Item	Price	Item	Price
Willapa Oyster Soup	.60	Soup of the Day	.20
Cup Clam Nectar	.15		

NOT RESPONSIBLE

No Service in Booths for Less Than 25c



Property of MSCUA, University of Washington Libraries. Photo Coll 617

ملحق رقم (3)



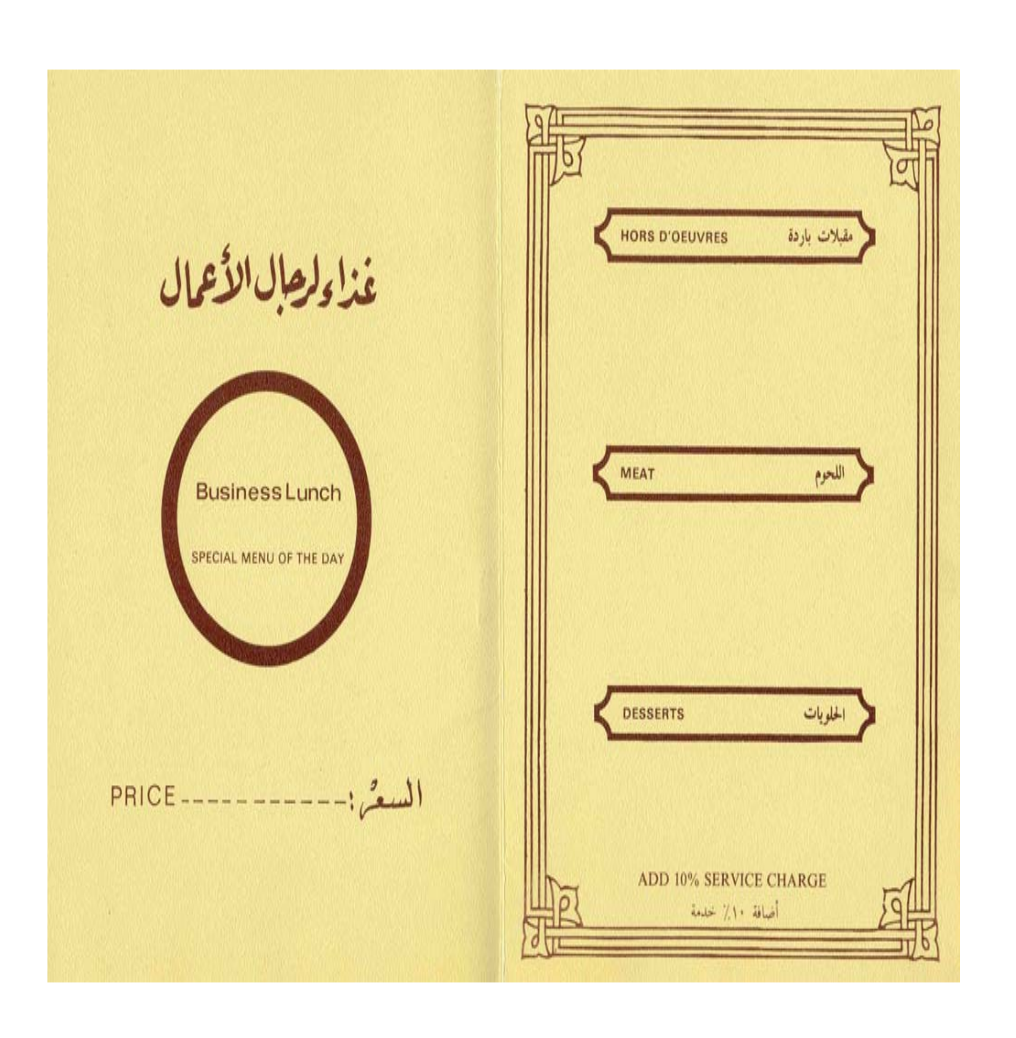
PAN_CAQE & PUDDING		فطائر وحلويات	
Ice cream	400	آيس كريم	٤٠٠
Ice cream (Tutti Frutti)	450	آيس كريم (توتي فروت)	٤٥٠
Ice cream Vanilla	400	آيس كريم فانيلا	٤٠٠
Chocolate Cake	430	الكيك بانواعه	٤٣٠
Cake all Sorts	430		

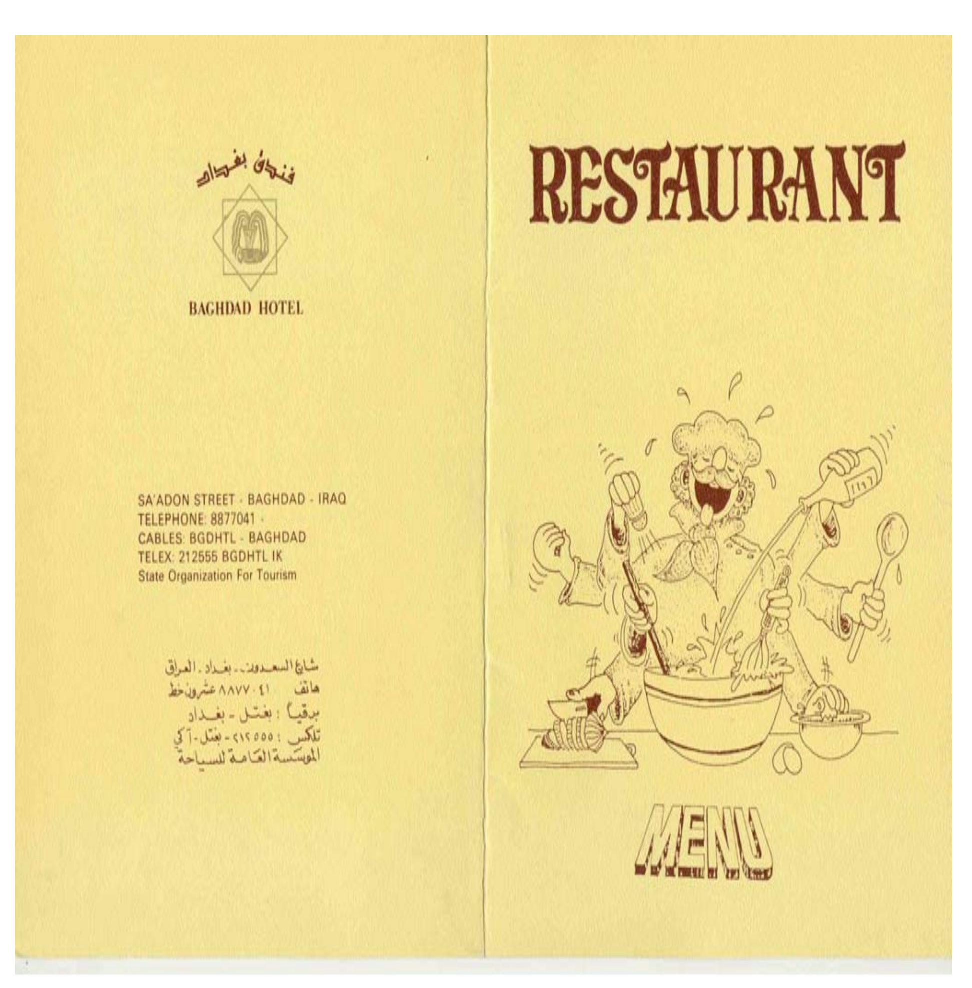
DRINQS		المشروبات	
Tea with Lemon	300	شاي مع الليمون	٣٠٠
Tea with Milk	350	شاي مع حليب	٣٥٠
Turkish Coffee	300	قهوة تركية	٣٠٠
Hot chocolate	300	شيكولاته ساخنة	٣٠٠
Nescafé	300	نسكافيه	٣٠٠
Orange Juice - tin	500	عصير البرتقال علبة	٥٠٠
Pine apple juice	500	عصير الاناناس	٥٠٠
Tomato juice	500	عصير طماطة	٥٠٠
Seven up - tin	500	سفن آب علبة	٥٠٠
Pepsi Cola - tin	500	بيبسي كولا علبة	٥٠٠
nut juice (For 1 person)	500	عصير (جوز) لشخص واحد	٥٠٠
Kamthary juice (Necktaz)	500	شراب الكمثري (نكتاز)	٥٠٠
Fresh net Grape Fruit	750	كريب فروت طبيعي خالص	٧٥٠
Natural Orange Juice	750	عصير برتقال طبيعي	٧٥٠

service 10 %



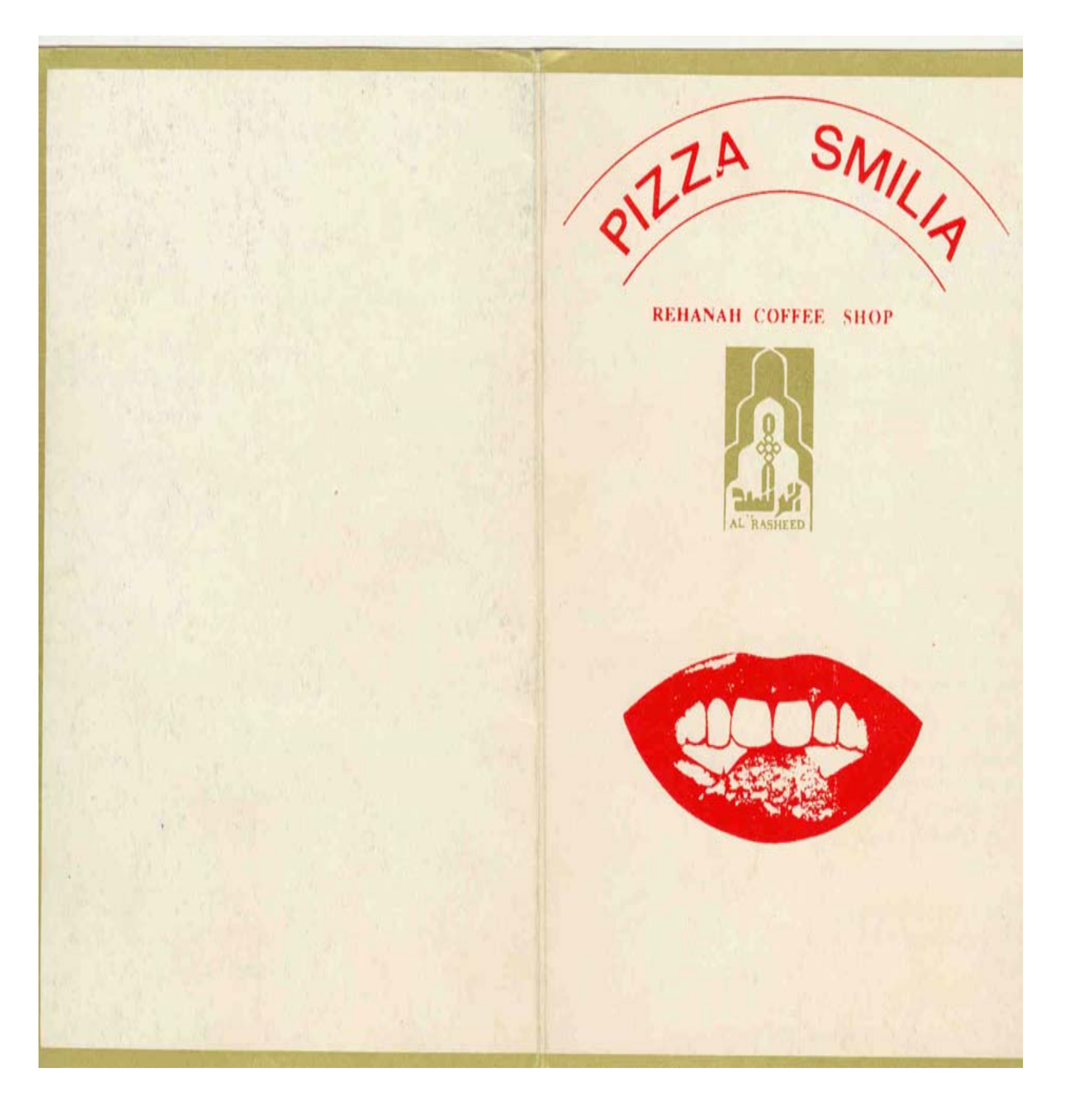
ملحق رقم(4)


غذاء لرجال الأعمال
Business Lunch
SPECIAL MENU OF THE DAY
PRICE ----------- :السعر
HORS D'OEUVRES مقبلات باردة
MEAT اللحوم
DESSERTS الحلويات
ADD 10% SERVICE CHARGE
أضافة ١٠٪ خدمة


فندق بغداد
BAGHDAD HOTEL
SA'ADON STREET - BAGHDAD - IRAQ
TELEPHONE: 8877041 -
CABLES: BGDHTL - BAGHDAD
TELEX: 212555 BGDHTL IK
State Organization For Tourism
شارع السعدون - بغداد . العراق
هاتف ٨٨٧٧٠٤١ عشرون خط
برقيا : بغتل - بغداد
تلكس : ٢١٢٥٥٥ - بغتل - آ كي
المؤسسة العامة للسياحة
RESTAURANT
MENU

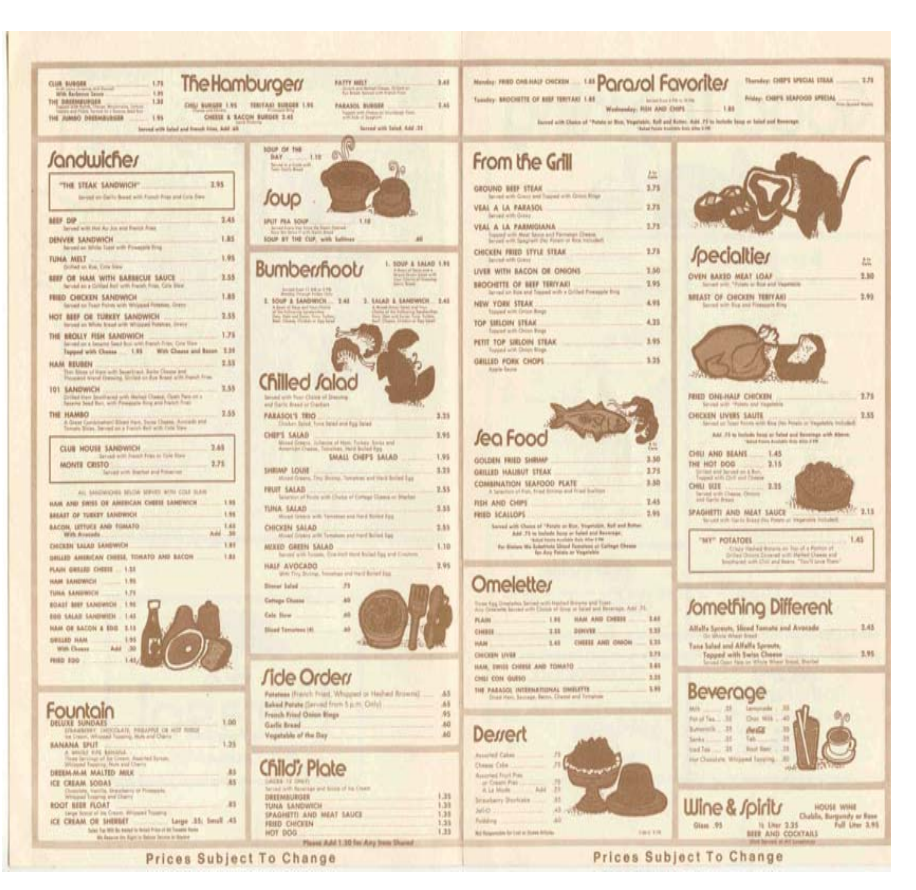
ملحق رقم (5)

MENU			قائمة طعام
PIZZA CALZONE made with beef, ham julienne, cheese, tomato & garlic.	ID 4.500	٤,٥٠٠ دينار	**بيتزا كالزوني** محشية بلحم البقر، لحم خنزير جولين، جبن، طماطة وثوم.
PIZZA AI FUNGHI made with mushroom, tomato sauce, cheese, green onions & olives	ID 5.000	٥,٠٠٠ دينار	**بيتزا ايفيوجين** محشية بالفطر، صلصة الطماطة، جبن، بصل أخضر وزيتون.
PIZZA MARGHERITA made with basil, oregano, tomatoes, capers, green pepper, cheese & sardines	ID 4.500	٤,٥٠٠ دينار	**بيتزا ماركريتا** محشية بالريحان، زعتر، طماطة، كبرر، فلفل أخضر، جبن وساردين.
PIZZA SICILIANA made with tomatoes, cheese, capers, black olives, mushrooms, sausage, parsley, & mortadella.	ID 5.000	٥,٠٠٠ دينار	**بيتزا سسيليان** محشية بالطماطة، جبن، كبرر، زيتون اسود، فطر، صوصج، كرفس ومارتديلا
PIZZA QUATTRO STAGIONI made in four compartments: smoked fish & tuna, chicken, minced beef and vegetables, topped with almonds, cheese and fried egg.	ID 6.000	٦,٠٠٠ دينار	**بيتزا كواترو ستاجيني** بيتزا مقسمة اربعة أقسام: سمك مدخن وتونة، دجاج، لحم بقر مثروم وخضراوات مع اللوز والجبن وبيضة مقلية.
PIZZA CAPRICCIOSA chef's special recipe	ID 5.500	٥,٥٠٠ دينار	**بيتزا كابريسوسا** وصفة خاصة من رئيس الطباخين.
+ 20% Service Charge			٢٠٪ أجور خدمه

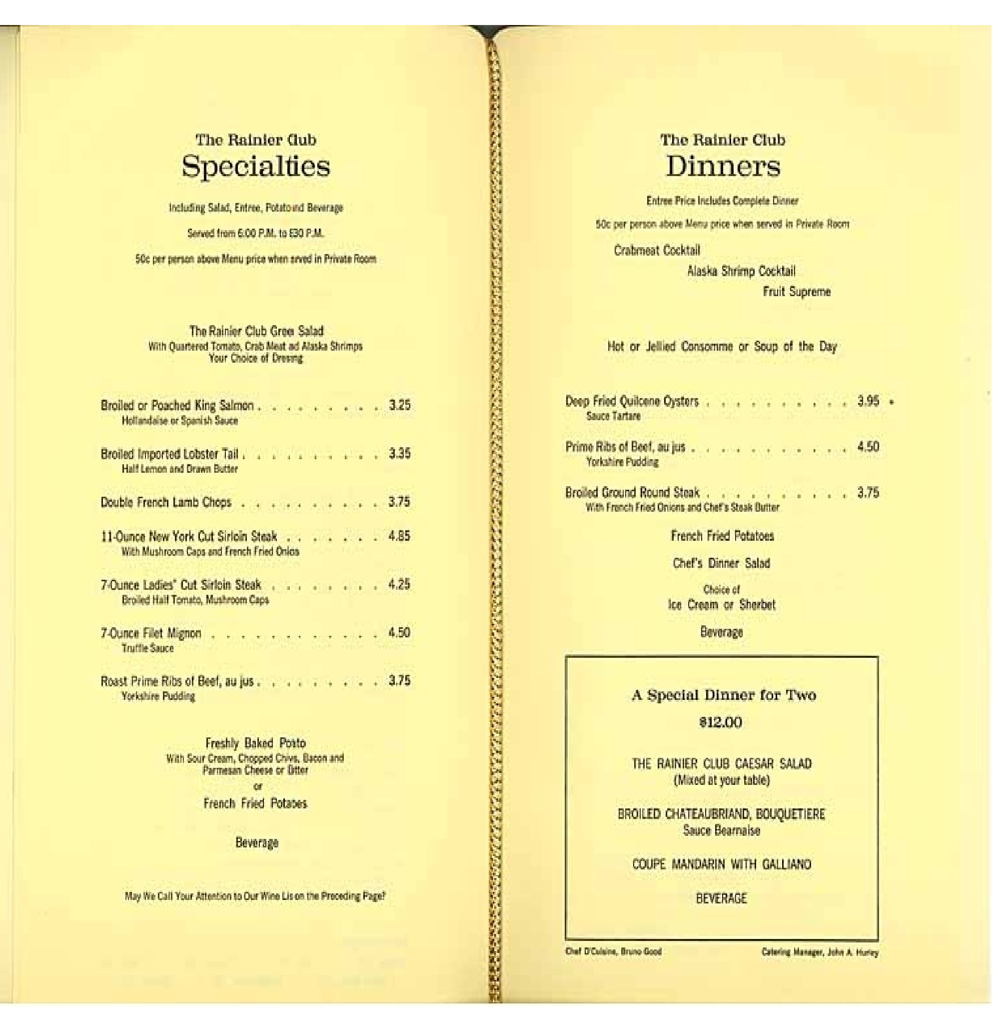


ملحق رقم(6)


Good Morning
Breakfast
Chef's Special
Welcome to the Parasol
Club Breakfasts
the Parasol
RESTAURANTS
2690 SO. PACIFIC COAST HWY.
TORRANCE, CALIFORNIA
TELEPHONE 325-4220


The Hamburgers
Parasol Favorites
Sandwiches
Soup
Bumbershoots
Chilled Salad
From the Grill
Specialties
Sea Food
Omelettes
Something Different
Side Orders
Fountain
Child's Plate
Dessert
Beverage
Wine & Spirits
Prices Subject To Change
Prices Subject To Change

ملحق رقم (7)



The Rainier Club
Specialties

Including Salad, Entree, Potato and Beverage

Served from 6:00 P.M. to 8:30 P.M.

50c per person above Menu price when served in Private Room

The Rainier Club Green Salad
With Quartered Tomato, Crab Meat and Alaska Shrimps
Your Choice of Dressing

Broiled or Poached King Salmon 3.25
Hollandaise or Spanish Sauce

Broiled Imported Lobster Tail 3.35
Half Lemon and Drawn Butter

Double French Lamb Chops 3.75

11-Ounce New York Cut Sirloin Steak 4.85
With Mushroom Caps and French Fried Onions

7-Ounce Ladies' Cut Sirloin Steak 4.25
Broiled Half Tomato, Mushroom Caps

7-Ounce Filet Mignon 4.50
Truffle Sauce

Roast Prime Ribs of Beef, au jus 3.75
Yorkshire Pudding

Freshly Baked Potato
With Sour Cream, Chopped Chives, Bacon and Parmesan Cheese or Butter
or
French Fried Potatoes

Beverage

May We Call Your Attention to Our Wine List on the Preceding Page?

The Rainier Club
Dinners

Entree Price Includes Complete Dinner

50c per person above Menu price when served in Private Room

Crabmeat Cocktail
Alaska Shrimp Cocktail
Fruit Supreme

Hot or Jellied Consomme or Soup of the Day

Deep Fried Quilcene Oysters 3.95
Sauce Tartare

Prime Ribs of Beef, au jus 4.50
Yorkshire Pudding

Broiled Ground Round Steak 3.75
With French Fried Onions and Chef's Steak Butter

French Fried Potatoes

Chef's Dinner Salad

Choice of
Ice Cream or Sherbet

Beverage

A Special Dinner for Two

$12.00

THE RAINIER CLUB CAESAR SALAD
(Mixed at your table)

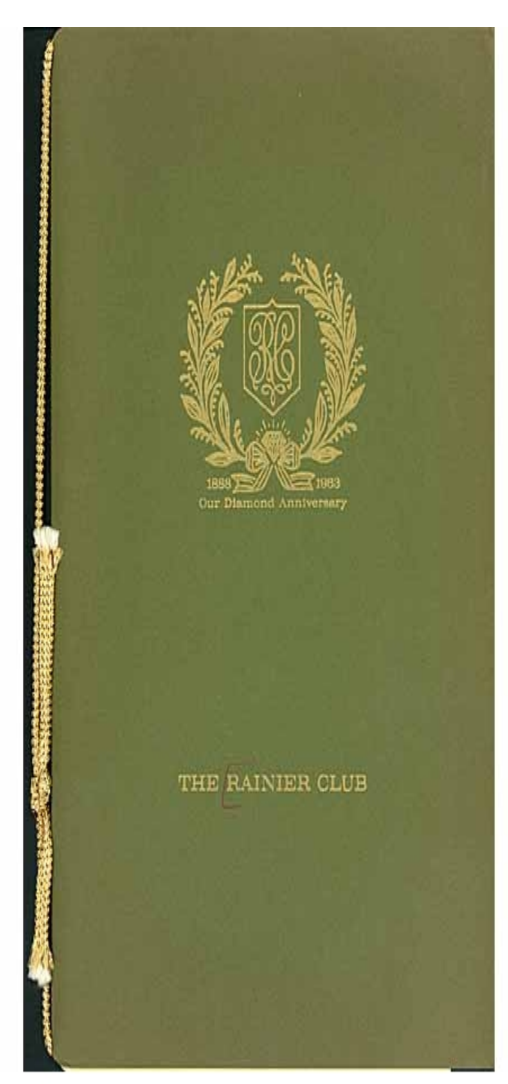
BROILED CHATEAUBRIAND, BOUQUETIERE
Sauce Bearnaise

COUPE MANDARIN WITH GALLIANO

BEVERAGE

Chef D'Cuisine, Bruno Good — Catering Manager, John A. Hurley

Property of MSCUA, University of Washington Libraries. Photo Coll 617



Property of MSCUA, University of Washington Libraries. Photo Coll 617

ملحق (8)

ORINTAL PLATES أطباق شرقية

BLUE BEACH SEAFOOD أطباق الشاطئ الأزرق





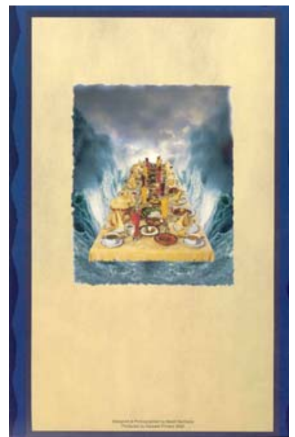






رقم (8)













ملحق رقم (9)


الشوربات
شوربة اليوم
سلطات
سلطة القيصر
سلطة يونانية
سلطة ايطالية
سلطة باستا
اللحوم والدجاج
اسكالوب صدر دجاج مع الخضار والبطاطا
اسكالوب لحمة مع الخضار والبطاطا
صدر الدجاج المشوي مع الخضار والبطاطا
فيليه بقري مشوي مع الخضار والبطاطا
أفانتي فرايد تشكن ٣ قطع مع البطاطا وسلطة الباستا
باستا
فتتوتشيني مع الفطر والكريما
سباغتي بولونيز مع البندورة والفطر
بنة ارابياتا
رافيولي محشي بالدجاج والكريما
ترتوليني محشي بالجبنة والسبانخ
لازانيا
بيتزا سلايس
بيتزا الخضار
بيتزا سلامي ببروني
بيتزا الفور تشيزز (أربعة أجبان)
بيتزا الدجاج
بيتزا مارغريتا
بيتزا كلزوني
الحلويات
تشكيلة من حلويات الشيف الطازجة
المشروبات الباردة
عصير
عصير برتقال طازج
بيبسي / ميرندا / سفن
دايت بيبسي / سفن
فلاش باور
ماء زجاجة صغيرة ٣٣٠ مل
ماء زجاجة كبيرة ٥٠٠ مل
المشروبات الساخنة
اسبرسو
نسكافيه
نسكافيه مع حليب
هوت شوكلت
قهوة موكا
كابتشينو
شاي نكهات
شاي ليبتون
قهوة تركي
Avanti

ملحق رقم (10)


The Original Taste
You Love ...
Between 7th & 8th Circles Tel : 582 19 53
Shmeisani Tel: 568 17 07
Rabieh Tel: 552 10 53
Jabal Al-Hussein, Maxim Mall, Tel: 568 01 91
Aqaba. Tel :(03) 210 94 44
Al-Ahlieh University Tel : (05) 35 00 211 Ext. 2425
Chili Ways
Restaurant
Delivery Available Inside Al-Ahlieh University
Call 05.35 00 211 Ext 2425
www.chiliways.com.jo
3way chili

ملحق رقم (11)



DESSERTS الحلويات
PLUS 10% SERVICE CHARGE



OUR DAILY SPECIAL طبق اليوم
يرجى الإتصال برقم ٣
PLEASE DIAL NO. 3
FROM THE GRILL CORNER من ركن المشويات
PLUS 10% SERVICE CHARGE



EGGS AND PASTA البيض والمكرونه
OMELETTE A VOTRE CHOIX اومليت حسب اختيارك
ALL DAY FAVOURITES الاطباق اليومية
FLAVOURS OF THE ORIENT نكهة الشرق
PLUS 10% SERVICE CHARGE

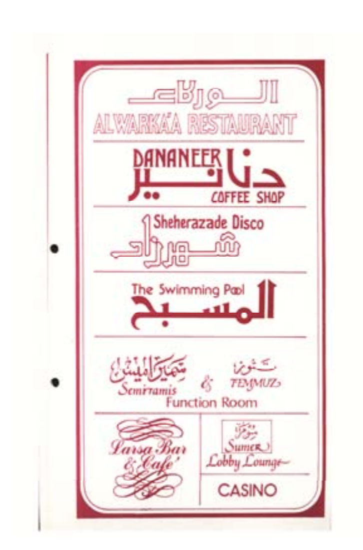


APPETIZERS المقبلات
HOME MADE SOUPS حساء محلي
THE INBETWEENERS الاطعمة السريعة
PLUS 10% SERVICE CHARGE



خدمة الغرف
novotel

ملحق رقم (12)





BEEF CURRY MADRAS An Hot and Spicy Indian Curry Served with Rice	4.500	كاري لحم البقر
GRILLED LAMB CHOPS Served with Mint Sauce Potatoes and Seasonal Salad	5.500	ضلوع غنم مشوية
THE SHERATON BURGER Two Beef Burgers with all Trimings	3.000	بيرگر الشيراتون
SPAGHETTI OF YOUR CHOICE Bolognaise or Napolitana	4.500	سباكيتي حسب اختيارك

From the Sandwich Board — الشطائر

THE CLUB SANDWICH Tripple Decker Sandwich with Tomato, Eggs, Roast Beef and Chicken	3.000	شطيرة الكلوب
YOUR CHOICE OF SANDWICH Roast Beef, Chicken, Cheese, Ham, or Egg and Tomato	2.500	اختيارك من الشطائر

Complete your Meal — الحلويات

CREAM CARAMEL Made the Mothers Way	1.200	كريم كراميل
FRESH FRUIT SALAD With Seasonal Fresh Fruits	1.500	سلطة فواكه طازجة
ASSORTED HOME MADE ICE CREAM Ask for your choice of Vanilla Chocolate or Strawberry or other Available Flavors	1.500	آيس كريم
CHOCOLATE CAKE	1.500	كيكة الشيكولاتة
ASSORTED PASTRIES	1.500	

Coffee Corner — ركن القهوة

EXPRESSO	1.000	اكسبريسو
AMERICAN COFFEE	1.000	قهوة امريكية
NESCAFE	1.000	نسكافيه
TURKISH COFFEE	1.000	قهوة تركية
TEA	1.000	شاي

Plus 10% service charge — يضاف ١٠٪ خدمة



From our Steaming Soup Kettles — الحساء والشوربة

SHORBAT ADDAS The Middle East Favourite Lentil Soup	1.200	شوربة عدس
CREAM OF CHICKEN A cream soup with Real Chicken Flavor	1.200	حساء كريمة الدجاج
CONSOMME JULIENNE Clear Beef Consomme with Seasonal Vegetable	1.400	حساء لحم البقر
HUNGARIAN GOULASH SOUP The Goulash Soup with the Mild Flavor	1.800	حساء الگولاش

Salads — السلطات

CHEF'S SALAD Diced Chicken, Roast Beef, and Cheese on a Bed of Garden Greens with your Choice of Dressing	3.000	سلطة الشيف
MIXED SALAD Julienne of Fresh Seasonal Vegetables with your choice of Dressing	1.500	سلطة الموسم
ORIENTAL SALAD Diced Tomato, Cucumber and Green Pepper, Marinated in Fresh Lemon Dressing	1.500	سلطة شرقية

Choose your Favourite — اختيارك المفضل

CATCH OF THE DAY Fried Fish from the River Tigris Served with French Fries and Tartare Sauce	5.500	وجبة اليوم
GRILLED SPRING CHICKEN Crispy Grilled Chicken Served with Rice & Seasonal Vegetables	4.800	دجاج مشوي
THE ARABIAN TRIO Grilled Lamb Chops, Shish Taouk and Kebab Served with Oriental Rice	5.200	الثلاثي العربي



Breakfast — فطور

ORIENTAL BREAKFAST Labnah, Cheese, Olives and Foul Madames, served with Oven Fresh Arabic Bread. Tea or Coffee	3.000	الافطار الشرقي
THE CONTINENTAL BREAKFAST Fruit Juice, Selection of Freshly Baked Rolls, Croissants or Danish Pastries Tea, Coffee, Hot Chocolate or Fresh Milk	2.500	الافطار الاوربي
THE SHERATON BREAKFAST Fruit Juice, Selection of Freshly Baked Rolls, Croissants Danish Pastries and Arabic Bread, two Farm Eggs Prepared to your order with Baked Beans and Sausages Tea, Coffee, Hot Chocolate or Fresh Milk	3.250	افطار الشيراتون
TWO EGGS PREPARED TO ORDER Fried, Boiled, Poached, Omelete or Scrambled, Served with Sausages	2.000	بيضتين تحضير حسب الطلب
CEREALS Cornflakes or the Available Cereals, served with Hot or Cold Milk.	1.500	الحبوب

All Day Dining — المقبلات

APPETIZERS ORIENTAL MEZZA PLATE Selection of Oriental Starters served with Arabic Bread	3.000	صحن المازة الشرقية
CHEESE, BORREKS & KIBBE Prepared the Lebanese Way	2.200	بورك وكبة ، جبنة
SPRING ROLLS Served with Sweet & Sour Dip	3.000	معجنات
COLD MEAT PLATE Thin Slices of Roast Beef and Chicken Served with Remoulade Sauce	3.000	لحوم باردة



ملحق رقم (13)

TURK'S PIZZA

1/2 Ton (12") $10.00 · 3/4 Ton (16") $12.00 · 1 Ton (18") $14.00 · Monster Truck (28") $24.00

per topping price

TOPPINGS

TURK'S COMBINATION

TURK'S HAWAIIAN

TURK'S GARDEN PIZZA

TURK'S GREEK

SALADS

THE CHEF

THE GREEK

TURK'S SALAD

GASOLINE

Please inquire about Turk's catering services



ملحق رقم (14)

BOB MURRAY'S DOG HOUSE

EVENING SUGGESTIONS

FRESH DUNGENESS CRAB OR SHRIMP LOUIE, 1000 Island Dressing	1.75
BEEF TENDERLOIN STEAK SANDWICH	1.35
DEEP FRIED JUMBO SHRIMP Served in a Basket, French Fried Potatoes	1.25
INDIVIDUAL CHICKEN PIE	1.00

JUMBO MARTINI OR MANHATTAN .75

FISH AND CHIPS Served in a Basket	.85
JUMBO CORNED BEEF OR SWISS CHEESE SANDWICH, Potato Salad	.70
DEEP FRIED CHICKEN AND CHIPS	1.25
CLUB HOUSE SANDWICH	1.25
DENVER SANDWICH ON TOASTED BUN	.75
BEEF TAMALE SMOTHERED WITH CHILI	.85

Assorted Sundaes .25 Coca Cola .10
Ice Cream Sodas .25 Root Beer .10

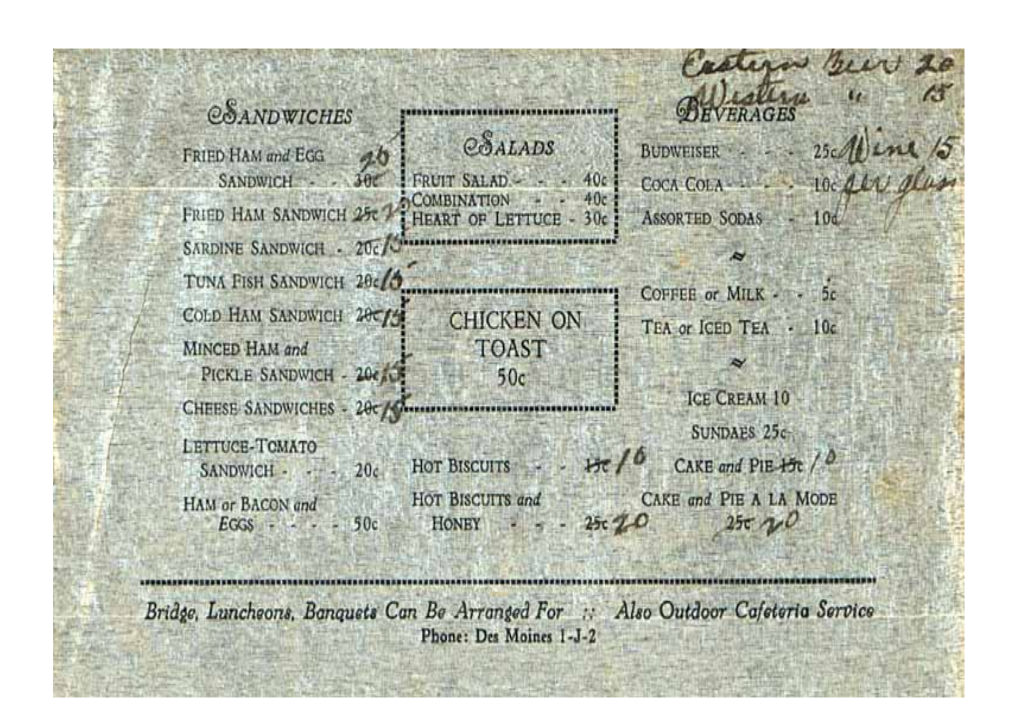
Pear or Peach with Cottage Cheese	.75
Sliced Tomatoes	.75
Diced Chicken (Choice of Dressing)	1.00
Hearts of Lettuce (Thousand Island Dressing)	.60

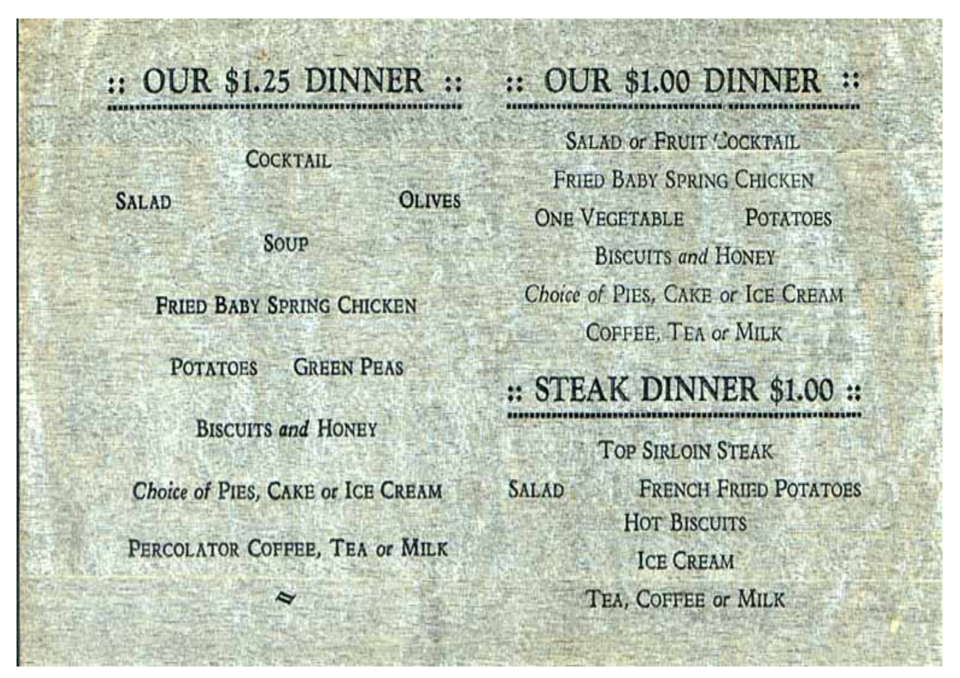
Special Omelette	1.25
Eggs Vienna	1.25
Waffles	.35
Side Order of Ham, Bacon or Little Pigs	.45
Side Order of Eggs	.35
Our Own Special Buttermilk Hot Cakes	.35
Hot Cake Sandwich	.60

FOR LOST ARTICLES

We are famous for our home made pies and cakes .... Per Cut .20

ملحق رقم (15)


Eastern Beer 20
Western " 15
SANDWICHES
FRIED HAM and EGG SANDWICH - - 30c 20
FRIED HAM SANDWICH 25c 20
SARDINE SANDWICH - 20c 15
TUNA FISH SANDWICH 20c 15
COLD HAM SANDWICH 20c 15
MINCED HAM and PICKLE SANDWICH - 20c 15
CHEESE SANDWICHES - 20c 15
LETTUCE-TOMATO SANDWICH - - - 20c
HAM or BACON and EGGS - - - - 50c
SALADS
FRUIT SALAD - - - 40c
COMBINATION - - 40c
HEART OF LETTUCE - 30c
CHICKEN ON TOAST 50c
HOT BISCUITS - - 15c 10
HOT BISCUITS and HONEY - - - 25c 20
BEVERAGES
BUDWEISER - - - 25c Wine 15 per glass
COCA COLA - - - 10c
ASSORTED SODAS - 10c
COFFEE or MILK - - 5c
TEA or ICED TEA - 10c
ICE CREAM 10
SUNDAES 25c
CAKE and PIE 15c 10
CAKE and PIE A LA MODE 25c 20
Bridge, Luncheons, Banquets Can Be Arranged For :: Also Outdoor Cafeteria Service
Phone: Des Moines 1-J-2


:: OUR $1.25 DINNER ::
COCKTAIL
SALAD
OLIVES
SOUP
FRIED BABY SPRING CHICKEN
POTATOES GREEN PEAS
BISCUITS and HONEY
Choice of PIES, CAKE or ICE CREAM
PERCOLATOR COFFEE, TEA or MILK
:: OUR $1.00 DINNER ::
SALAD or FRUIT COCKTAIL
FRIED BABY SPRING CHICKEN
ONE VEGETABLE POTATOES
BISCUITS and HONEY
Choice of PIES, CAKE or ICE CREAM
COFFEE, TEA or MILK
:: STEAK DINNER $1.00 ::
TOP SIRLOIN STEAK
SALAD FRENCH FRIED POTATOES
HOT BISCUITS
ICE CREAM
TEA, COFFEE or MILK

ملحق رقم (16)